أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي

"دراسة حالة : شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن"

إعداد الطالب

شادي نهاد شاكر ريّان

إشراف

الدكتورة دجانه "محمد قدري" بدر

(أستاذ مساعد)

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا ـ جامعة البلقاء التطبيقية

السلط ـ الأردن

26/ 04 / 2015

ب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ : 2015/ 04 /26

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. دجانة "محمد قدري" النابلسي ، رئيساً أستاذ مساعد ، نظم معلومات حاسوبية	....
د. محمد عطوة المعايطة ، عضواً أستاذ مشارك ، نظم معلومات حاسوبية	....
د. حمزة يوسف الشعار، عضواً أستاذ مساعد ، إدارة أعمال	....
د . إسعود محمد المحاميد ، ممتحن خارجي أستاذ مشارك ، نظم معلومات إدارية، جامعة الشرق الأوسط	....

ج

تعهد وإقرار

أنا الطالب **شادي نهاد ريّان** الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات في رسالة الماجستير بعنوان **"أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي"** بإشراف الدكتورة دجانه **"محمد قدري"** بدر من انتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الإسم: شادي نهاد ريّان

التوقيع ....

الإهــداء

إلى والدي الكريمين....

إلى زوجتي الغالية....

إلى عائلتي وعائلة زوجتي الأعزاء....

إلى أساتذتي مربوا الأجيال الكرام....

إلى كل طلاب العلم في كل مكان و زمان....

وإلى الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي والذين زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم في ذلك....

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشـــــكر والتقديـــــر

(وَقَـالَ رَبِّ أَوْزِعْنِـي أَنْ أَشْـكُرَ نِعْمَتَـكَ الَّتِـي أَنْعَمْـتَ عَلَـيَّ وَعَلَـى وَالِـدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)   صدق الله العظيم

سورة النمل: 19

أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وهو نعم النصير، كما أصلي وأسلم وأبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

فبعد أن من الله علي بإنهاء رسالتي هذه ، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم ببالغ الشكر والإمتنان للدكتورة دجانه "محمد قدري" بدر التي تكرمت مشكورة في الإشراف على هذه الرسالة، ولم تدخر جهداً في متابعة هذه الدراسة وتقديم الدعم المتواصل لي بدءاً من مراحلها الأولى. كما لا يفوتني أن أقدم الشكر لهيئة التدريس الأفاضل في كلية عمان ، لما شملوني به من تقديم النصح والإرشاد طيلة فترة الدراسة ، كما أتوجه بخالص الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لهذه الرسالة على تحملهم عناء قراءة هذا العمل ومناقشته ، راجياً الله عز وجل أن أنتفع بما يقدمونه من توجيهات سديدة ومعلومات قيمة ، كما لا يسعني أيضاً أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم الإستبانة، كما أخص بالشكر كل من ساعد في توزيع الإستبيان أو إجابته وكذلك في تحليله.

والله ولي التوفيق ،،،،،،

قالو سبحانك لا علم لنا إلّا ما علّمتنا إنّك أنت العليم الحكيم .

صدق الله العظيم

سورة البقرة: 32

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي

"دراسة حالة : شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن"

إعداد الطالب

شادي نهاد ريّان

إشراف

د. دجانه "محمد قدري" بدر

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات بأبعادها المختلفه والمتمثلة في (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد) على الأداء المنظمي بأبعاده التالية المقاسة ببطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن .

وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد على المسح الميداني الشامل لمجتمع الدراسة، والمكون من المديرين والموظفين في شركة المجموعة

المتكاملة للتكنولوجيا، ولغايات جمع البيانات طور الباحث إستبانة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وبذلك بلغ عدد المبحوثين (130) موظف وموظفة، بحيث تم توزيع (130) إستبانه على هؤلاء الأفراد وقد أستردت منها (120) إستبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد (11) إستبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان منها: (تكرار الإجابة لجميع فقرات الإستبانة ، ترك فقرات كاملة دون الإجابة عليها في الإستبيان) ، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (109) إستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- تميزت شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا بإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات و بمستوى مرتفع.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كان متوسط.
- تبين من نتائج التحليل للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي، رضا العملاء) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).
- أظهرت نتائج التحليل للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على كل بعد منفصل من أبعاد الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو، البعد المالي ، رضا العملاء) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم الخروج بعدة توصيات أهمها:

- الحرص على تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات في جميع الأقسام والدوائر للمنظمة نظرا لدقة وشمولية المعلومات التي تحصل عليها إدارة الشركة ونظرا لشمولية المعلومات التي تغطي إجراءات مختلفة.
- ضرورة تحسين قدرات المستفيدين من نظم تخطيط موارد المؤسسات عن طريق تدريبهم المستمر على النظام حتى يتم فهم أعمق لفوائد النظام وبالتالي استخدامه بشكل أسهل وبمرونه أكبر .
- العمل على مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي ، مما يحفزهم على مواصلة عملية التحسين المستمر والتغيير الإيجابي والتعلم، وتشجيع غيرهم على ذلك. والعمل على تعزيز قدراتهم وتنميتها بشكل مستمر.
- أن تحرص إدارة الشركة على تحسين عمليات البحث و التطوير.
- قيام إدارة المؤسسة بتوضيح مهام وأدوار العاملين فيها عن طريق تحديد المسميات الوظيفية والمهام الموكلة لكل مسمى.
- زيادة الحرص على تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، والحرص على إظهار الشركة بصورة مميزه أمام عملائها.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة

(1–1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1–2) أهمية الدراسة

(1–3) أهداف الدراسة

(1–4) أنموذج الدراسة

(1–5) فرضيات الدراسة

(1–6) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1–7) الدراسات السابقة

(1–8) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمـة:

نظراً لأهمية المعلومات ودورها الكبير في إستمرارية وبقاء المنظمات في البيئة المتغيرة والبيئة التنافسية المعقدة ، لا بد من أن تقوم المنظمات بإجراءات فعالة ومميزة لتحقيق أهدافها ، حيث اننا نعيش أيضا في عصر تكنولوجيا المعلومات الذي يوفر لنا أنظمة متطورة تتوافق مع متطلبات المنظمات على جميع المستويات الإدارية إبتداءً من الإدارة الدنيا وانتهاءً بالادارة العليا والتي تساهم في تحقيق الاهداف بشكل فعال ، و قامت العديد من الشركات الكبيرة بتنفيذ نظم معلومات جديدة بإسم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) بسبب التنافس الشديد و كذلك إستجابة للتغيرات العالمية ، حيث أن نظم تخطيط موارد المؤسسات تعتبر أنظمة برمجيات أعمال مرتبطة مع بعضها البعض وقادرة على مشاركة المعلومات والوصول اليها بالوقت المناسب، حيث تتضمن تطبيقات نظم تخطيط موارد المؤسسات : إدارة علاقات الزبائن (CRM) ، إدارة سلسلة التزويد (SCM) ، الإدارة المالية (Chen et al., 2007) .

و يتم ربط تطبيقات نظم تخطيط موارد المؤسسات من خلال قاعدة بيانات مشتركة يتم من خلالها تحقيق التكامل بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات من خلال دمج العمليات الإدارية في المنظمة مثل (المحاسبة والتمويل ، الموارد البشرية ، الإنتاج والتصنيع ، المشتريات ، التسويق والمبيعات) التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Business Software , 2010) .

بمعنى آخر أن نظم تخطيط موارد المؤسسات تقوم بربط الوحدات الإدارية مع بعضها البعض في المنظمة من خلال قاعدة بيانات مشتركة لتدفق المعلومات عبر الوحدات الإدارية (Beheshti, 2006) ، وتقدم نظم تخطيط موارد المؤسسات حلولا متكاملة لإجراء جميع العمليات التي تحدث في المنظمة بشكل فعال عن طريق تزويد الإدارات فهم أكثر للإجراءات بحيث تصبح هذه النظم أساسية ولا يمكن الإستغناء عنها في المنظمات (Ayyagari, 2010) ، كذلك فإن تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات تحقق العديد من المزايا لمنظمات الأعمال التجارية والصناعية والخدماتية منها : تقليص دورة العمليات، زيادة كفاءة المنظمة ، إرجاع المعلومات بشكل سريع ، حيث تمنح الإدارة القدرة على متابعة كافة الأعمال وضبطها والسيطرة عليها مما يؤدي إلى سرعة عملية اتخاذ القرار(Tsai et al., 2007) ، و لذلك تسعى المنظمات إلى إستخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات بهدف الوصول الى الكفاءة والتكامل في اعمالها (O' Mahony & Doran, 2008).

و أصبحت نظم تخطيط موارد المؤسسات عنصرا رئيسيا يسهل على المنظمات إجراءاتها وعملها و تطوير قدراتها لتحقيق الميزة التنافسية في حال تم إستخدامها بشكل فعال وبكفاءة عالية ، و على الرغم من أن هناك القليل من الإتفاق على الأبعاد والمعايير لقياس فاعلية نظم المعلومات إلا أنه يوجد هناك إهتمام متزايد بالفاعلية (Phillips & Moutinho, 1999: 352) ، و يتم قياس فاعلية نظم المعلومات من خلال الأهداف المطلوبة من النظام إعتمادا على تقيم مخرجات النظام (Phillips & Moutinho, 1999: 14). .

و تهدف نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى تحسين القدرات التنافسية للمنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المطلوب وبالدقة المطلوبة (Kennerely & Neely, 2001) حيث تتطلب

نظم تخطيط موارد المؤسسات وقتا لتنفيذها و يمكن أن يستغرق عدة سنوات للإنتهاء من تنفيذها وتتطلب إستثماراً كبيراً في تكنولوجيا المعلومات (Tsai, W et al., 2010)

إنطلاقاً من ذلك ، فقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات بأبعادها (كفاءة النظام ، دقة المعلومات ، رضا المستفيد) على الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ،البعد المالي ، رضا العملاء) حسب معيار بطاقة الأداء المتوازن ، إذ تم التعامل مع إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على أنه متغير مستقل ، في حين تم التعامل مع الأداء المنظمي على أنه متغير تابع .

(1-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لحجم العمل الكبير والمشاكل التي تواجهها الكثير من الشركات ونظراً للمنافسة الشديدة والإنفتاح في الأسواق والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية تبنت العديد من الشركات المتوسطة والكبيرة الحجم في الآونة الأخيرة نظم تخطيط موارد المؤسسات نظراً لأهميتها من حيث تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة كفاءة العمل من حيث دقة المعلومات وسهولة إسترجاعها. حيث تسعى نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى تقديم حزمة من البرمجيات التي تقدم حلولا متكاملة لجميع العمليات والوظائف الإدارية التي تتم داخل المؤسسات من خلال الترابط في العمليات بين الأقسام والدوائر ومن أهم هذه الوظائف الإدارية في أي منظمة : المالية ، الموارد البشرية ، إدارة سلسلة التزويد ، إدارة الأصول ، إدارة المشاريع .

حيث أن نظام تخطيط موارد المؤسسات جاء نتيجة لحاجة المنظمات للحصول على تقارير متكاملة تبين أداءها حتى لحظة إصدار التقرير. بينما النظم التكنولوجية المستخدمة سابقا تعطي صورة عن كل نشاط بشكل منفصل . إضافة إلى أن هناك تكرار في البيانات المدخلة مثلا : أمر الشراء يدخل في نظام التصنيع (الإنتاج) مرة ، ويدخل في نظام التزويد مرة أخرى ومرة يدخل في نظام المحاسبة أو المالية . حيث أن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم إستخدام النظام بشكل فعال من قبل المستخدمين ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية والاجابة عنها :

1- ما مستوى إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟

2- ما مستوى الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟

3- هل يؤثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء المنظمي بأبعاده المختلفه (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي، رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟

(1-2): أهمية الدراسة

1- توضيح أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي كأحد أنواع نظم المعلومات الإدارية .

2- تزود الدراسة الباحثين بإطار نظري يحتوي على المعلومات التاريخية حول موضوع البحث

3- ان هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي – حسب علم الباحث.

4- بيان أهمية نظم تخطيط موارد المؤسسات في عملية إتخاذ القرارات والتخطيط وتحقيق تميز في الأداء المنظمي .

5- تلعب الشركات دور هام في الإقتصاد مما يجعل إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في الشركات عامل مهم في نمو الشركة وبقاؤها ومساهمتها في الإقتصاد المحلي مما يستدعي دراسة أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء التنظيمي .

6- معرفة آراء ممثلي العمليات التي تتم داخل المؤسسة (المستفيدين) حول أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي.

(1-3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا من خلال ما يلي:

1- بيان مستوى إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا وما هو مستوى الأداء المنظمي لها ؟

2- بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) على العمليات الداخلية في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

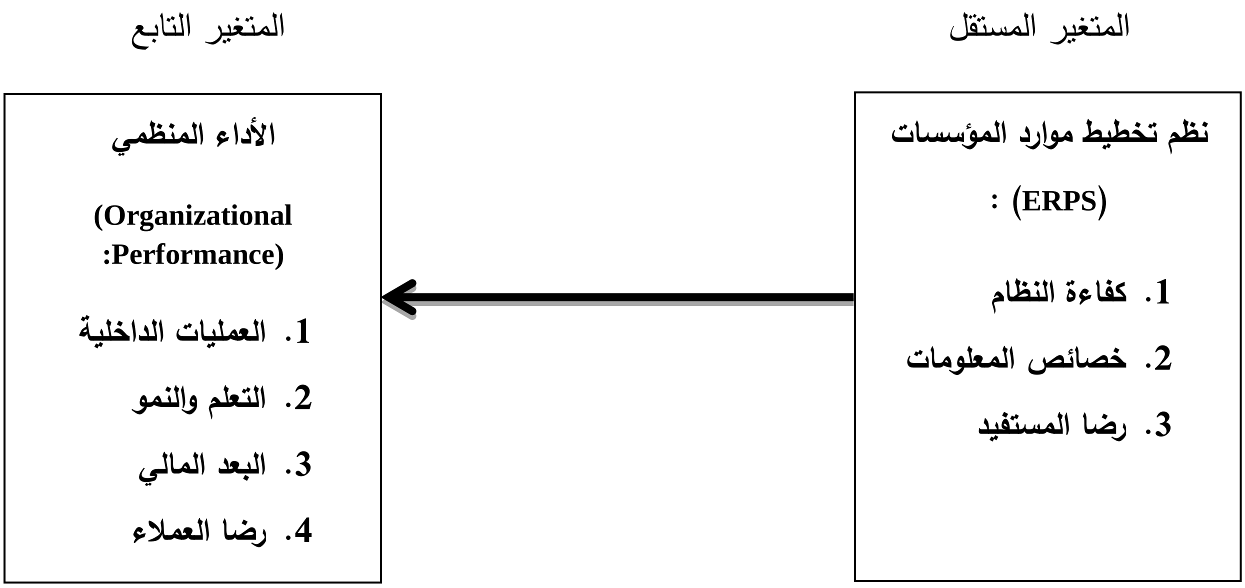
3- بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) على التعلم والنمو في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

4- بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) على البعد المالي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

5- بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) على رضا العملاء في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

(4-1): أنموذج الدراسة

إشتمل أنموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل هو نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد) والمتغير التابع هو الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) والشكل رقم (1) يبين أنموذج الدراسة.



الشكل رقم (1)

المصادر التي تم الإعتماد عليها في بناء أنموذج الدراسة :

1. بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل بأثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات فقد تم تحديد أبعاده بالإعتماد على دراسة الماجستير أسماء الفاعوري (الفاعوري ، 2012) بعنوان أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي .

2. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المنظمي فقد تم تحديد أبعاده من بطاقة الأداء المتوازن (Balance Score Card)، ومن دراسة الماجستير : دراسة أسماء الفاعوري (الفاعوري ، 2012) في أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي.

(1 – 5): فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم بناء الفرضية الرئيسية التالية :

H01: الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

و ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

H01.1 : الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات، رضا المستفيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على العمليات الداخلية في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

H01.2 : الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات، رضا المستفيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

H01.3 : الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات، رضا المستفيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على البعد المالي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

H01.4 : الفرضية الفرعية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات، رضا المستفيد) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على رضا العملاء في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

(1-6): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

قام الباحث بوضع التعريفات الإجرائية التالية :

- نظم تخطيط موارد المؤسسات Enterprise Resource Planning (ERP): هي عبارة عن حزمة من برمجيات الأعمال الجاهزة تم بناؤها بالإعتماد على الخبرات من جميع نطاقات الأعمال حيث تتضمن حلول متكاملة لجميع الأعمال الأساسية لأي منظمة ومن أهم التطبيقات المتوفرة في

هذه النظم هي : إدارة الموارد البشرية ، مراقبة المخزون ، العمليات المحاسبية ، إدارة سلسلة التزويد ، إدارة علاقات الزبائن ، إدارة المشتريات ، إدارة المبيعات (Beheshti, 2006) .

ويعتمد نظام تخطيط موارد المؤسسات بشكل أساسي على قاعدة بيانات مشتركة لإمكانية إسترجاع المعلومات في فترة العمل حيث صممت هذه النظم لتنسق جميع الأنشطة في المنظمة لإتمام عمليات الأعمال .

- **كفاءة النظام System Efficiency** : هي عبارة عن قدرة النظام على تحقيق الأهداف المرجوة منه من حيث القدرة على إتخاذ القرار ، الإستجابة للتغيرات في نشاطات الأعمال ، الثبات ، المرونة ، سهولة الإستخدام ، التكامل و الترابط بين وحدات الأعمال الفرعية ، حيث تعتبر كفاءة النظام في غاية الأهمية لنجاح تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات (Ram et al., 2013).

- **خصائص المعلومات Information Properties** : هي عبارة عن مدى صحة المخرجات لنظم تخطيط موارد المؤسسات من حيث الدقه ، إكتمال المعلومات وترابطها ، درجة الموثوقية ، الشمولية ، قابلية المعلومات للتحليل والإستخدام ، قابليتها للإستخدام في صنع القرار (DeLone and McLean, 2003).

- **رضا المستفيد User Satisfaction** : هي رضا المستخدم عن النظام و عن مخرجات النظام من حيث النتائج التي تلبي حاجاته والتي تتوافق مع عمله ، والرضا عن واجهة الاستخدام وتوفير التقارير المطلوبة (Wu & Wang , 2005).

- **الأداء المنظمي Organizational Performance** : يعبر عن الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد من خلال تفاعل المؤسسة مع الأنظمة ، ومدى التفاعل بين السلوك والإنجاز (درة ، 2003، ص77) .

- **العمليات الداخلية Internal Process** : هي العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الإنتاجية عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات وعن طريق تحقيق توقعات الزبائن ومن أهم العمليات الداخلية للشركة: تبسيط إجراءات العمل بإستمرار ، تحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها المختلفة ، العمل لمواكبة المستجدات المختلفة ، إستخدام أساليب جديدة في تصميم العمليات و الإجراءات الخاصة بالعمل ، تحسين عمليات البحث و التطوير، تقديم مقترحات ذات قيمة يمكن ان تستقطب الزبائن وتبقيهم ، إرضاء توقعات المساهمين على العائد المالي (3: 2002, Phadnis) .

- **التعلم والنمو Learning and Growth** : هو البعد الذي يقيس قدرة الشركة على النمو والتطور ، ويحدد البنية التحتية التي ينبغي على المنظمة تشكيلها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد ويتحقق ذلك من خلال : تطوير وظائفها في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، تعزيز ثقافة الولاء و العمل بروح الفريق الواحد ، تعزيز مفهوم التعلم و التشارك المعرفي، جذب وتطوير الكفاءات و المحافظة عليها ، التعلم من التجارب التي تمر بها و الاستفادة منها في مجال عملها (Goh , 2000 :2) .

- **البعد المالي Financial Dimession** : هو البعد الذي يتم من خلاله قياس القدرة المالية للشركة و قياس قدرة الشركة على استغلال مواردها وذلك من خلال : تحقيق الإيرادات وتخفيض التكاليف (Niven , 2006).

- **رضا العملاء Customer Satisfaction**: هو البعد الذي يتم من خلاله قياس رضا العملاء عن الشركة ويتحقق ذلك من خلال : تحقيق حاجات العملاء ، الظهور بصورة ملائمة أمام العملاء ، تقديم الخدمات والمنتجات الحديثة للعملاء ، تنوع المنتجات و الخدمات للعملاء ، تقديم منتجات ذات جودة عالية ، بناء علاقة متميزة مع العملاء ، خلق قيمة مضافة للزبون (Olve et al.,2000: 62) .

(1-7) الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات باللغة العربية :

1. **دراسة (الحلته ،2013) بعنوان " العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة : دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الأردن " .**

هدفت الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم تخطيط موارد المنظمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المنفذة لنظم تخطيط موارد المنظمة ، حيث تم توزيع 77 إستبانة وتمثلت العينة النهائية للدراسة من 71 إستبانة ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن بعدي (كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات و دعم موردي النظم) لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة المعلومات وعلى جودة الخدمة ، بينما بعد (كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات) له تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة النظام، كما وأوصى الباحث بإجراء الدراسات والأبحاث التي تركز على معرفة العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المؤسسات من مرجعيات ووجهات نظر مختلفة وأوصى بضرورة إستمرار تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات .

2. **دراسة (الفاعوري ،2012) بعنوان " أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى".**

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى . تكونت عينة الدراسة من الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى من مستخدمي نظام تخطيط موارد المنظمة ، وتكون مجتمع الدراسة من (250) موظفا حيث بلغت

عينة الدراسة (100) موظف يستخدمون النظام فعليا وتم توزيع إستبيان على الأعضاء المشاركين في هذه الدراسة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة من حيث (جودة النظام ، جودة المعلومات ، رضا المستخدم) وأثرها على تميز أداء أمانة عمان الكبرى ، كما وأوصى الباحث على ضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد وكذلك تحسين قدرات المستفيدين من النظام.

3. دراسة (بركات ،2011) بعنوان " قياس أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على العائد على الإستثمار في الشركات الصناعية السعودية – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات على العائد على الإستثمار لدى الشركات الصناعية المساهمة العامة في السعودية ، و تم جمع المعلومات عن طريق تصميم إستبانة تم توزيعها على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية و تم توزيع مائة وثلاث استبانات ، و تم استخدام البيانات المالية للشركة لسنه 2010 ، و كشفت نتائج الدراسة أن هناك أثرا لإستخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على العائد على الإستثمار في الشركات الصناعية المسجلة في السوق المالي في السعودية .كما وأوصت الدراسة الشركات التي تنفذ نظم تخطيط موارد المؤسسات بتعميق التنفيذ لتحسين الأداء المالي لها.

4. دراسة (عبدويان ،2010) بعنوان " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية" .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية ، و تم توزيع إستبانة الدراسة على عينة الدراسة والمكونة من (310) موظفين، و أن 245 استبانة منها كانت صالحة للتحليل الإحصائي . أظهرت النتائج أن هناك أثر كبير لإستخدام نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية في تحقيق أهدافها .كما وأوصى الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات فيما بتعلق بكفاءة نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بأداء المنظمات .

5. دراسة (اللوزي ،2008) بعنوان " تحقيق تجريبي للعوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة في الأردن " .

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة من خلال إجراء هذه الدراسة على عينة مشغلي الشبكات والاتصالات الخلوية وتوضيح المخاطر والتحديات الأساسية التي تواجه مختلف الشركات عند تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة. وإستنتجت الباحثة أنه يوجد عوامل داخل المنظمة مثل (إنسجام إستراتيجية الشركة وإجراءات العمل الموجودة مع أنظمة (ERP) ، قواعد إدارة التغير ، دعم والتزام الإدارة العليا ، قواعد إدارة المشاريع ، دعم واحتواء المستخدمين النهائيين ، الدعم التقني وأن هناك عوامل مؤثرة خارج المنظمة مثل دعم المستشارين الخارجيين ودعم عملية اختيار بائعي أو مزودي أنظمة تخطيط موارد المنظمة) .

6. دراسة (شتيوي ،2007) بعنوان " دراسة إستكشافية لتأثير تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع على ممارسات المحاسبة الإدارية ودور المحاسبين الإدارين في منشآت الأعمال السعودية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظم تخطيط موارد المنظمة على المحاسبة الإدارية ، وعلى طبيعة عمل المحاسبين الإداريين في بعض شركات السعودية . وتم توزيع إستبيان على المحاسبين الإداريين المستخدمين لنظم تخطيط موارد المنظمة في بعض شركات السعودية المطبقة لنظم تخطيط موارد المنظمة , وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر لنظم تخطيط موارد المنظمة على الممارسات الحسابية الإدارية ، وتوصلت النتائج أيضا إلى أنه لا يوجد أثر جوهري لنظم تخطيط الموارد في إعداد وتخطيط الموازنات والتقارير المالية ، وكشفت عن دور نظم تخطيط موارد المنظمة في تقليص حجم الأعمال الروتينة مما يجعل المحاسبين الإداريين قادرين على القيام بأعمال رقابية تزيد القيمة الإقتصادية المضافة للمنظمة .

7. دراسة (الحياصات ،2006) بعنوان " معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين".

هدفت الدراسة الى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والإختيار والتعين وتقيم أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي . و تكون مجتمع الدراسة من (21) مؤسسة صحفية ، تم اختيار (4) منها كعينة للدراسة والذي كان عدد العاملين فيها (50) عاملا فأكثر.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي ، ووجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

8. دراسة (القيسي ،2005) بعنوان " مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة "

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة . و أجريت الدراسة على عينه تكونت من (410) أفراد مكونة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة . وأظهرت نتائج الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة جاءت على مستوى عال من الكفاءة في مجالات مختلفة . كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية ومستوى الأداء الإداري في هذه الجامعات.

ثانيا– الدراسات باللغة الإنجليزية:

1- (Garg, 2010) "Impact of Enterprise Resource Planning on Organizational Productivity in an Information Technology organization"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية أنظمة المعلومات في التحسين من إنتاجية وكفاءة المنظمة في منظمات تكنولوجيا المعلومات وأنه لا بد من توفرها في الشركات ، وذكر الباحث العوامل الرئيسية التي يجب توفرها في الشركة لدعم تنفيذ وتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات أهمها: دعم الإدارة ، الهيكل التنظيمي للشركة ، المشاركة في المعلومات ، ثقافة المنظمة ، تحسين الإجراءات ، وتحقيق إشباع ورضا المستخدمين .

وأشارت النتائج إلى أن تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمات بشكل صحيح تزيد من إنتاجية المنظمات وتقدم ميزة إيجابية للموظفين وللمنظمة بسبب الأداء العالي وتعزيز التعاون بين الأقسام الداخلية ومجموعات العمل.

2- (Yousef, 2010) "Critical Success Factors In Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Implementation"

هدفت الدراسة إلى تعزيز الوعي حول نظم تخطيط موارد المؤسسات بين الشركات الأردنية من دراسة العقبات التي تواجه تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات ومن خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات ، و أجريت الدراسة على الشركات الصناعية في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من 120 استبانة موزعة على ثلاث شركات ، تم استخدام 100 منها في التحليل الإحصائي ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية في المنظمة المدروسة وبين عوامل نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات منها الدعم الإداري والدعم الفني وكفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات ، والهندرة ، كما وأوصى الباحث بضرورة استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة منه .

3- (Alexander, 2009) " Case Study Exploring The Effectiveness of ERP Integration Towards Managerial Performance : "

هدفت الدراسة إلى تقيم فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وأثر استخدامها على الأداء الإداري في البيئات الصناعية . وهدفت أيضا الى الكشف عن أهمية هذه الأنظمة للمديرين والنشاطات الخاصة بالأعمال . و أجريت الدراسة على عينة مكونة من (20−40) مدير ومشرف، وتألفت العينة أيضا من (5) مشتركين من المجال الصناعي، (3) من قسم المحاسبة ، (4) من قسم المشتريات ، (5) من قسم الهندسة ، (3) من قسم الجودة. وأشارت الدراسة ألى أن التغيرات في أنظمة المعلومات سارعت في التأثير على التخطيط والبيئة ومهارات المدير والقيادة وفاعلية النظام وقدرة المدراء على القيام بمهامهم بما يتلائم مع رضا الموظف . وأظهرت الدراسة أيضا أن مستوى فهم المدراء وإداركهم لفاعلية إستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة قد إرتفع مما إنعكس على أداء الموظف وولاءه وشعوره بالرضا.

4- (Min & Fie , 2008) “The Impact of Information System Usage on Performance : Based on the Innovation Perspective”

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يرتبط بإستخدام نظم المعلومات الإبداعية والأداء المنظمي ذات المدى البعيد والقصير . أجريت الدراسة على المصانع في الصين . وأظهرت نتائج الدراسة أن إستخدام نظم المعلومات يرتبط بعلاقة إيجابية بالأداء المنظمي . إضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والأداء المالي.

5- (Ashim Raj ،2008) " Impact of ERP Systems on Small and Mid Sized Public Sector Enterprises "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على المنظمات العامة صغيرة ومتوسطة الحجم ، وكيف تزيد هذه الأنظمة من إنتاجية المنظمة وفاعليتها وتحسين أدائها من حيث العمليات الداخلية. أوضحت نتائج الدراسة الفوائد الناجمة عن تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة داخل المنظمات وصنفها إلى فوائد ملموسة مثل : تحسين الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ، وتخفيض تكاليف الشراء ، وتحسين الإدارة النقدية في المنظمة . فوائد غير ملموسة مثل : تحسين إجراءات العمل ، المرونة، العالمية .

6- (Bani-Hani ،2009) “The Impact of Management Information System on Organizations Performance: Field Study at Jordanian Universities ”.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المنظمي من وجهة نظر الأكاديمين العاملين في الجامعات الأردنية في كليات الأعمال. تكونت عينة الدراسة من (15)

جامعة حكومية وخاصة ، حيث وزع (120) استبانة على عمداء ورؤساء الأقسام في كليات الأعمال . وكانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية والأداء المنظمي للجامعات . و أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر إيجابيا على أداء الجامعات .

7- Cheng & Wang (2006)"Business Process Reengineering and ERP Systems Benefits"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة ما بين هندسة العمليات الإنتاجية والقيمة المضافة من نظم تخطيط موارد المؤسسات ، حيث تم تصنيف المنافع المتحققه من إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى خمس أبعاد : تشغيلي ، إداري ، إستراتيجي ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، منافع تنظيمية .

كشفت نتائج الدراسة أن عوامل النجاح لتنفيذ هندسة العمليات الإنتاجية هي : متابعة الخطط الشاملة ، قياس الأداء أثناء الإستخدام .

8- Harrison (2004) "Motivations for Enterprise Resource Planning System (ERP) Implementations in Public versus Private Sector Organizations"

هدفت الدراسة إلى تقصي تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات في القطاع العام . ويتكون مجتمع الدراسة من أفراد في القطاع الخاص في أمريكا الشمالية يستخدمون نظم تخطيط موارد المؤسسات وتكونت عينة الدراسة من 100 مؤسسة من القطاع الخاص و 100 مؤسسة من القطاع العام ، وتم جمع البيانات بواسطة مسح دراسي مصمم من قبل الباحث و تم تنقيحها من قبل مختصين لنظم تخطيط موارد المؤسسات وتم التعديل عليها بناءً على مقترحاتهم ، وأوصت الدراسة

المؤسسات العامة والخاصة أن هناك منافع خلال استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات والتي بينت توافقا بين القطاع العام والخاص أهمها : إعداد تقارير بشكل جيد ، دعم الإدارة العليا ، تخفيض التكاليف التشغيلية .

9- Sumner (2000) "Risk Factors in Enterprise-Wide/ ERP Project"

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل المخاطرة المرتبطة في نظم تخطيط موارد المؤسسات ، وتناولت الدراسة تساؤلات متعلقة بمزايا مشروع تنفيذ نظام ادارة موارد المؤسسات (الهدف منه ، مدى استخدامه) ، قضايا إدارة المشروع (أعضاء الفريق الداخلي والخارجي ، رعاية المشروع) . حيث أن المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي اجراء المقابلات المنظمة مع المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ واستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على مستوى المشاريع . وأظهرت النتائج أنه يجب إعادة هندسة إجراءات الأعمال لتطابق إجراءات الأعمال مع نظم تخطيط موارد المؤسسات.

(1-8) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتسم هذه الدراسة بما يأتي:

- بناء إطار معرفي فلسفي لموضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها من خلال تتبع إنجازات الأدبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحويها فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.

- إختيار مجتمع الدراسة وعينتها، إذ تم إختيار مجتمع وعينة الدراسة بشكل قصدي والممثل بموظفي شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

- الوسائل الإحصائية، إذ سعت الدراسة الحالية إلى إستخدام وسائل الإحصاء الوصفي، وبما يتناسب وخصوصية البيانات والمعلومات الخاصة بها.

- البيئة المبحوثة ، حيث أن الدراسة تم إجراؤها في قطاع تكنولوجي مما يجعل النتائج أكثر دقة بسبب فهم وإدراك عينة الدراسة لموضوع وأهمية الدراسة الخاص بنظم تخطيط موارد المؤسسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: نظم تخطيط موارد المؤسسات

المبحث الثاني: الأداء المنظمي

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

نظم تخطيط موارد المؤسسات

(2-1-1) المقدمة

يبحث هذا الفصل الإطار النظري ، مع عرض المعلومات التي لها علاقة بنفس الموضوع.

ويشتمل على موضوعات تبين أهمية نظم تخطيط موارد المؤسسات و كيف تؤثر على أداء المنظمات من حيث الكفاءة والفاعلية وما هي العوامل التي تساعد على نجاح استخدام هذه الأنظمة ؟ وما هي خصائص نظم المعلومات الإدارية الفعالة ؟ و يبحث أيضا في كيفية قياس كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الإدارية من حيث :

- كفاءة النظام
- خصائص المعلومات
- رضا المستفيد

وفي ظل الاقتصاد العالمي ، تواجه المنظمات عددا من التحديات، مثل المنافسة القوية ، وزيادة كثافة السوق وتوقعات العملاء . تؤدي هذه التحديات لتنفيذ عدد من السياسات أو الممارسات الاحترازية في المنظمات ، و تهدف هذه السياسات و الممارسات إلى خفض التكاليف الإجمالية، وتفصيل خطوات الإنتاج ، وزيادة وتنويع اختيار المنتج ، وضمان مواعيد التسليم للعملاء وأرقى

الخدمات للعملاء ، وتعزيز الجودة ، و تنظيم الطلب العالمي، والإمدادات ، والإنتاج (Umble, 2002) ومن هذه الممارسات التي تستخدمها المنظمات هي استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (Chung et al., 2008). و تسمى نظم تخطيط موارد المؤسسات أيضا بنظم المؤسسة Enterprise System (ES) و توفر للمنظمات حزم من التطبيقات تغطي معظم وظائف الشركة (Scapens and Jazayeri, 2003) .

(2-1-2) نظم تخطيط موارد المؤسسات

يعرف النظام بأنه : " تفاعل المكونات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين " ، أو مجموعة من العناصر مرتبطة بعلاقة منطقية مع بعضها البعض ، حيث أنها تتكامل وتتفاعل معا لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشلبي ، 2005).

ويعرف علم نظم المعلومات على النحو التالي: "هو دراسة الاستخدام الفعال للمعلومات والتأثير المحتمل لأنظمة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في تمكين البشرية والتنظيمية، والعالم الاجتماعي" (Khazanchi & Munkvold ,2000 , 32). حيث أن نظم تخطيط موارد المؤسسات (أو نظم المؤسسة) هي التكنولوجيا التي تنتمي إلى الانضباط العلمي لنظم المعلومات، و انتقلت العديد من الشركات نحو شراء هذه النظم لتعزيز عملها من خلال سرعة الانجاز والقدرة على المنافسة (Sumner, 2005).

و عرفت نظم تخطيط موارد المؤسسات على أنها مجموعة من البرامج القياسية واسعة النطاق وضعت لتلبية متطلبات عمل عدة مستخدمين . و يغطي ERP الحلول الإدارية لمحاسبة الإدارة

والموارد البشرية والتصنيع والخدمات اللوجستية ومراقبة المبيعات. وشملت أجزاء أو وحدات، تتكامل بشكل وثيق مع بعضها البعض من خلال مركزية قاعدة البيانات (Davenport, 1990).

تهدف نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى مساعدة الإدارة بإتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب من خلال تحديد أفضل الممارسات و الإجراءات ، وتم تصميمها لتحسين كافة العمليات الرئيسية من حيث التخطيط ، التنفيذ ، الإدارة والرقابة (Sarkis, 2006). حيث أن هذه الأنظمة تحقق الميزة التنافسية من خلال دمج وتنسيق وتجميع المعلومات المتفرقة في قاعدة بيانات مركزية (Harrison, 2004).

و عرف (O'Brien, 2004) نظام تخطيط موارد المؤسسات على أنه طريقة التخطيط الفعال والسيطرة على جميع الموارد اللازمة التي تخدم المنظمة لأداء مؤسسي فعال.

وقال إن استخدام نظم المعلومات في مجال الأعمال التجارية ليس جديدا و كانت البداية في منتصف القرن الماضي ، و تساعد الأنظمة في حفظ وتسجيل البيانات مما يؤدي إلى القدرة على دعم واتخاذ القرار وتنظيم تدفق البيانات وتبسيط العمليات وقال أيضا أن نظام المعلومات يستخدم الموارد البشرية والأجهزة والبرمجيات والبيانات والشبكات لأداء مدخلات النظام ومعالجتها وانتاج المخرجات والتخزين والسيطرة عليها والتحكم بها ، حيث تم تطوير مجموعة متنوعة من النظم لخدمة ودعم المجالات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة ، حيث عرف (Laudon, 2000) هذه الأنظمة على أنها أنظمة تغطي مجالات وظيفية ، وتركز على تنفيذ العمليات التجارية عبر الشركات التجارية وتشمل جميع مستويات الإدارة وتقسم إلى أربع تطبيقات رئيسية : (نظم إدارة سلسلة التوريد ، نظم إدارة علاقات العملاء ، نظم إدارة المعرفة ، نظم المؤسسة).

و يمكن أن تساهم نظم تخطيط موارد المؤسسات في إنجاز المهام اليومية بشكل فعال وكبير من خلال تقنين العمليات الأساسية والمساعدة في إدارة الموارد بشكل أكثر فاعلية ، وتقليل التكاليف المباشرة وتحسين التخطيط الإستراتيجي ومن خلال تقليص النشاطات المتكررة التي يمكن أن تستهلك الوقت والمال والجهد ، (الحلته ، 2013)

وكذلك سجل السوق العالمي لنظم تخطيط موارد المؤسسات نموا هائل خلال العقود الماضية حيث تشير الدراسات الى أن أمريكا الشمالية تمثل الجزء الأكبر في استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات حيث تتوزع بالنسب التالية : أمريكا الشمالية (46%) ، أوروبا (28%) ، آسيا والمحيط الهادئ (20%) ، أمريكا الجنوبية (6%) حيث أن معظم منفذي نظم تخطيط موارد المؤسسات شركات تنتمي إلى البلدان المتقدمة من أمريكا الشمالية وأوروبا، ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2000) ، و تعتبر نظم تخطيط موراد المؤسسات الأكثر انتشارا في العقد الأخير ، حيث أصبح من أهم التطبيقات لدى المؤسسات (Jarvenpaa and Stoddard, 1998). حيث تنطلق أهمية فهم نظم تخطيط موارد المؤسسات من خلال الحاجة إلى تغيير منظمي (Devadoss and Pan, 2007).

وأن أي منظمة يجب أن يكون لديها نظم لتنسيق أعمالها الإدارية ومعالجة العمليات التي تقوم بها ، حيث أن المقصود بالعمليات هي جميع الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها مثل : عمليات البيع والشراء ، الخدمات التي تقدمها المنظمة ، دفع الرواتب حيث أنه يجب تسجيل جميع الإجراءات والعمليات المذكورة ومعالجتها من خلال حوسبة و أتمتة تلك الإجراءات والعمليات في المنظمة من خلال نظم تخطيط موارد المؤسسات التي تقسم إلى مجموعة من الحزم البرمجية مثل أنظمة سلسلة التزويد وتشمل (إدارة المبيعات ، إدارة المشتريات ، إدارة المخزون ، إدارة الأصول الثابتة) ، أنظمة المالية وتشمل (المدفوعات ، المقبوضات ، إدارة النقد ، العقارات ،

الموازنة والتخطيط ، النفقات الإلكترونية) ، أنظمة الموارد البشرية وتشمل (الحضور والغياب ، الأجور والرواتب ، التدريب) ، أنظمة التصنيع وتشمل (الإنتاج ، التخطيط ، التكاليف ، بطاقات المواد) ، أنظمة إدارة المشاريع وتشمل (إدارة الموارد والفواتير ، إدارة المشاريع ، إدارة عقود) (O'brien, 2004).

لذلك فإن نظم تخطيط موارد المؤسسات تعتبر من أنظمة معالجة العمليات الإدارية لتخطيط وتنظيم موارد المنظمة المالية والبشرية ، حيث أن إدارة المنظمة يجب أن تكون قادرة على معرفة كيفية إستخدام المعلومات كوسيلة وأداة تعتمد عليها لنموها وتطورها حتى تضمن نجاحها وبقائها (Garg,2010) ، حيث أن (Kennerely & neely , 2001) يعرف أنظمة تخطيط موارد المؤسسات على أنها حزمة من البرمجيات المعتمدة التي تستخدم لإدارة موارد المنظمة المالية والبشرية بحيث تتضمن عمليات متكاملة ومترابطة لجميع الأعمال الرئيسية في المنظمة مثل : الإدارة المالية ، إدارة علاقات الزبائن ، مراقبة المخزون ، إدارة شؤون الموظفين والرواتب ، إدارة المشتريات ، إدارة المبيعات .

و مع التقدم في الزمن إرتفع معدل استخدام تطبيقات نظم تخطيط موارد المؤسسات في الأسواق المتقدمة خلال 1990 بسبب عوامل مهمة مثل : وجود مرافق بنية تحتية ممتازة ، قاعدة إقتصادية قوية ، سياسات حكومية داعمة ، إرتفاع النضج في تكنولوجيا المعلومات والثقافة وكثرة استخدام الكمبيوتر . (Huang & Palvia, 2001). حيث أن أكبر خمس شركات مختصة بتصميم نظم تخطيط موارد المؤسسات (SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan, JD Edwards) حيث أنها تمثل 59% من السوق العالمي في نظم تخطيط موارد المؤسسات في عام 1990 (AMR Research, 2005).

تم تصميم هذه الأنظمة بشكل يعزز ويحسن القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق توليد المعلومات بخصائص عالية مثل دقة المعلومات ، إسترجاع المعلومات بالوقت المناسب (Kennerely&Neely ,2001).

من ذلك يقول الباحث بأن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات هي أنظمة مترابطة و متكاملة و محوسبة تقوم بأتمتة جميع العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي تضمن بقاء المنظمة وإزدهارها ونجاحها .

(2-1-3) تطور نظم تخطيط موارد المؤسسات

تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسات من الجيل الأخير من سلسلة نظم المعلومات التي تم تقديمها في عام 1950 بشكل رئيسي لإدارة المواد وعمليات التصنيع ، حيث ذكر (Bedworth and Bailey ,1987) أن نظم تخطيط موارد المؤسسات قد تطورت من نظم تخطيط متطلبات المواد ونظم تخطيط مصادر التصنيع ، حيث أن هذه النظم خضعت لمزيد من التطور والإهتمام حتى قادت إلى ظهور نظم تخطيط موارد المؤسسات والذي يعتبر ثورة نظم المعلومات في الوقت الحاضر ، لذلك فإن فهم تاريخ نظم تخطيط موارد المؤسسات هو متطلب ضروري لفهم تطبيقه الحالي والإتجاه المستقبلي(Deloitte Consulting 1999; Ptak & Schragenhiem 2004) ، و بدأ تطوير برمجيات نظم تخطيط موارد المؤسسات لتعزيز إدارة المخزون من خلال تتبع مستويات المخزون ومن أجل تعزيز إتساق المعلومات بحيث غطت هذه النظم كل العمليات التجارية داخل المنظمات ، وظهر هذا الجيل الجديد من الأنظمة التي منح التكامل على مستوى المؤسسة لأول مرة في عام 1990 وتسمى هذه الأنظمة نظم تخطيط موارد المؤسسات ، وقال

(Somers and Nelson,2003) أن نظم تخطيط موارد المؤسسات توفر إندماج لجميع المعلومات داخل المنظمة من حيث (المحاسبة ، المالية ، الموارد البشرية ، إدارة سلسلة التوريد ومعلومات العملاء) ، حيث عززت نظم تخطيط موارد المؤسسات المزيد من التكامل مع الأنظمة التي لها مع ادارة سلسلة التوريد من أجل السيطرة عليها بشكل أفضل مثل : أنظمة التخطيط المسبق Advance Planning and Scheduling (APS) ، أنظمة ادارة المخزون ، نظم ادارة النقل . مما أدى إلى تطور نظم تخطيط موارد المؤسسات.

إضافة إلى ذلك فإن نظم تخطيط موارد المؤسسات ما زال في حيز التطوير والتحسين والتكامل مع الأنظمة الأخرى مثل : ادارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management(CRM) ، أنظمة ادارة الأداء المؤسسي Corporate Performance Management(CPM) ، إدارة دورة حياة المنتج Product Lifecycle Management (PLM) .

(2-1-4) العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المؤسسات

حققت بعض الشركات فوائد تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات بشكل كامل على الرغم من التكلفة العالية وذلك من خلال مجموعة من العوامل ، حيث يرى (Kim, 2011) أن العوامل التي تؤثر في الإنسجام والتوافق بين نظم تخطيط موارد المؤسسات وعمليات الأعمال هي : إجراءات العمل ، البيانات ، واجهة النظام ، وعرف (Swan, 1999) توافق العمليات الرئيسية على أنها مدى توافق نظم تخطيط موارد المؤسسات لحاجات عمل المستخدمين.

كما ووضح (Soh et al., 2000) بأن بعض الدول يكون فيها التوافق المؤسسي غير جيد لعدم إلتزام المنظمات فيها بالإجراءات والخطوات الصحيحة ،

كما وأن العوامل التي تساعد في نجاح تطبيق هذه الأنظمة هي توفير التدريب الكافي للمستفيدين ، الفهم الواضح للأهداف ، استخدام إدارة التغيير، و أن قسم تكنولوجيا المعلومات له تأثيرا كبيرا في تحفيز مستخدمي النظام لتحسين عملية إدخال البيانات ونتائجها (Harrison ,2004).

ومن العوامل التي تؤثر أيضا في نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات من جهة مزودي النظم هي : الدعم الفني خلال فترة التنفيذ وبعدها ، نوعية التدريب المقدم (wang et al., 2007) ، ولتسهيل نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات لابد أن تقوم الإدارة العليا بالدعم والتوجيه (Ifinedo, 2008). وعدم الدعم والتوجيه من قبل الإدارة العليا لتطبيق هذه النظم يقود إلى فشل في تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات (Garg and Garg , 2013) .

كذلك ذكر (Kraemmergaard and Rose, 2002) أن من العوامل التي تساعد في نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات هو كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات في دعم النظم ومتابعته.

كما وأن إختيار مزودي نظم تخطيط موارد المؤسسات ضروري جدا في تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات بشكل فعال وبكفاءة عالية لتزويد العملاء باخر التعديلات والإصدارات الحديثة من نظم تخطيط موارد المؤسسات (Davenport and Short, 1998). حيث أنه يجب على الشركات التي تحتاج هذه النظم دراسة الوضع المالي لمزود النظم ومراجعة سجله التجاري وما هي رؤيته للمستقبل ومن هم عملاءه وحلفاءه مما يعطي انطباع قوي عن وضع مزود النظم (Harrison, 2004) .

و ذكر (Cheng and Wang ,2006) إن من أهم عوامل نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات هو "إعادة هندسة إجراءات العمل" (الهندرة) حيث عرف (Hammer and Champy, 1993) الهندرة على أنها "إعادة تصميم عمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في المجالات الحاسمة مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة والسرعة الأساسية" . وعرفت الهندرة أيضا على أنها سلسلة من النشاطات مترابطة بشكل منطقي لتحقيق نتائج معينة (Davenport and Short, 1990) . في حين يوجد دراسة جديدة (Saini, S et al., 2013) أشارت إلى أن إمكانية الشركة على التكيف مع المتغيرات يعتبر أساس نجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات .

كذلك هناك العديد من النماذج التي تم إستخدامها في الأدبيات السابقة بهدف قياس مدى نجاح نظم المعلومات أهمها نموذج ديلون وماكلين ، والذي يأخذ بعين الإعتبار كفاءة النظام ، دقة المعلومات ، رضا المستخدمين حيث أن التأُثيرات الفردية والتنظيمية تعتبر مؤشرا في نجاح نظم المعلومات (Delone and Maclean, 2003) ، ويعتبر ادخال المعلومات على النظام بشكل صحيح و دقيق من قبل مستخدمي النظام أمر جوهري في مخرجات النظام (Umble, 2002) . وأشار (DeLone and McLean, 2003) إلى أهمية جودة الخدمة وكفاءة النظام ودقة المعلومات كمؤشر أساسي لنجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات ، وأشارت (الفاعوري، 2012) إلى وجود علاقة بالدليل الإحصائي بين فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسات (رضا المستخدم ، جودة النظام ، جودة المعلومات) والأداء المنظمي حيث إعتمدت الدراسة الحالية على كافة متغيرات بطاقة الأداء المتوازن في حين إعتمدت الفاعوري على بعدين فقط (كفاءة العمليات الداخلية ، التعلم والنمو المؤسسي).

(2-1-5) الهدف من تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات

صممت نظم تخطيط موارد المؤسسات بهدف تزويد المؤسسات بوسيلة و أداة لتحسين أعمالها الأساسية وإنجازها بطريقة سهلة وسريعه بنفس الوقت ، بحيث توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات أنظمة فرعية متكاملة ومترابطة من خلال تدفق المعلومات من خلال قاعدة بيانات مشتركة (McDermott, 1999). و تساعد نظم تخطيط موارد المؤسسات في عمليات سلسلة إدارة التزويد بشكل كبير ومتزايد لإدارة علاقات العملاء الفردية مع المشاريع من خلال استراتيجية تساعد على تسهيل التعامل مع طلبات المستهلكين والعولمة والمنافسة (Ferguson, 2000).

(2-1-6) مزايا تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات

تمكن نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) منشآت الأعمال من زيادة كفاءة استخدام المعلومات، و أنه من بداية طرحه بالأسواق في منتصف التسعينات ، تم استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في منشآت الأعمال بشكل كبير وعلى نطاق واسع (Durry,2004) . حيث بلغت إيرادات موردي نظم تخطيط موارد المؤسسات 24,288 مليون دولار عام 2004 (Spathis,2006) .

وكذلك يرى (Poston & Grabski , 2001) أن المزايا التي يمكن أن تحققها الشركة من خلال تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات تشمل ما يلي : تخفيض التكاليف الإدارية ، توفير المعلومات بالوقت المناسب مع الدقة في المعلومات ، تحسين عمليات صنع القرار ، رضا العملاء من المعلومات التي تلبي حاجاتهم ، المرونة في الإستجابة لأي تغيرات إدارية في أجراءات العمل .

و قام (Maccarrone,2000) بتصنيف مزايا نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى مجموعتين :

1- مزايا مرتبطة بالوقت : عند تقليص الوقت لإنجاز العمليات التي تتم داخل المنظمة نتيجة لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات تتحقق المزايا التالية :

- تقليص الوقت المستنفذ في اداء الأنشطة الفردية مما يؤدي إلى زيادة الوقت لتحسين الأنشطة الرقابية التي تقود المنظمة إلى تحسين المركز التنافسي .

- تخفيض التكاليف عن طريق تقليص الموارد المطلوبة لإنجاز المهام والعمليات في المنظمة

2- مزايا مرتبط بتحسين الجودة : عند تحسين جودة العمليات في المنظمة نتيجة لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات تتحقق المزايا التالية :

- تحسين جودة المعلومات عند تجميع البيانات وتصنيفها وتحليلها ، حيث أن نظم تخطيط موارد المؤسسات تضمن سلامة وجودة البيانات .

- تحسين جودة الرقابة مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار ومن ثم تحقيق مستوى عالي من الربح.

إقترحت دراسة (Shang & Seddon, 2002) إطارا عاما للمنافع التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات حيث تم تصنيفها كالأتي :

- منافع إدارية : تمكن نظم تخطيط موارد المؤسسات من دعم عملية صنع القرار وتحسين الأداء من خلال امكانية الوصول الى قاعدة البيانات وتحليل البيانات ، حيث توفر هذه الأنظمة آلية لقيام الإدارة بمهام التخطيط.

- منافع تشغيلية : تقوم نظم تخطيط موارد المؤسسات بمعالجة عمليات الأعمال بشكل دوري مما يساهم في خفض التكاليف ، تحسين خدمة العملاء ، زيادة الإنتاجية ، تقليص الزمن في العمليات الأنتاجية .

- منافع تنظيمية : تساهم نظم تخطيط موارد المؤسسات في تطوير التعلم والنمو المنظمي ، مما ينجم عنه تطوير الثقافة التنظيمية للشركة.

ووفقاً لدراسة (Zeng et al., 2003) تتمتع أنظمة تخطيط موارد المؤسسات بالمزايا التالية:

- المرونة : يمكن لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات الإستجابة للتغيرات في المنظمة والإحتياجات التنظيمية الجديدة .

- الشمولية : تقوم نظم تخطيط موارد المؤسسات بتقديم دعم لجميع الأنشطة والعمليات التي تتم في المنظمة ، حيث يمكن لهذه الأنظمة تحقيق التكامل والدمج مع مجموعة تطبيقات أخرى و أنظمة فرعية أخرى مثل : أدارة الموارد البشرية ، المحاسبة ، نظم البيع والشراء.

تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات بأنها متعدد الأبعاد والجوانب وتؤثر على أداء المنظمة في أكثر من مستوى ، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك تحسينات كبيرة ما زالت قائمة من قبل الشركات المنفذة لنظم تخطيط موارد المؤسسات ، في حين ركز البعض الآخر بشكل أساسي على الأمور المتعلقة بالمالية ومع ذلك أجمعت الدراسات على أن الفوائد لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات تتحقق تدريجيا مع مرور الوقت (Davenport, 2000; Nicolaou, 2004; Shang and Seddon, 2001). و قسمت شركة ديلويت العالمية للاستشارات في عام 1998 فوائد نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى نوعين رئيسين :

فوائد ملموسة وتشمل :

- تخفيض عدد الموظفين
- تقليص الخطأ في المخزون
- تحسين الإنتاجية
- تحسين إدارة النظام

- تحسين تكلفة المشتريات
- تحسين إدارة النقد
- الإيرادات – زيادة الأرباح
- تخفيض الصيانه

فوائد غير ملموسه وتشمل :

- وضوح المعلومات
- تجديد العمليات وتحسينها
- استجابة العملاء
- التكامل
- المرونة
- تحسين أداء الشركة

و تتميز نظم تخطيط موارد المنظمات إعتمادا على استخدام التكنولوجيا في دور التشغيل الآلي بأتمتة العمليات وتحسينها واستخدام بياناتها حيث تؤدي عملية الأتمتة إلى قله الأخطاء مما يؤدي إلى إتخاذ قرار أفضل ، وذكر سوارتز بعض الفوائد الأكثر شيوعا لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات وتشمل على ما يلي :

- تحسين الوصول إلى المعلومات بالوقت المناسب
- تحسين سير العمل
- تشديد الرقابه و تبسيط العمليات
- واجهة عمل على صفحات الإنترنت للوصل للمعلومات من أي مكان وأي زمان.

(Swartz & Orgill, 2001)

(2–1–7) مكونات نظم تخطيط موارد المؤسسات :

يتكون نظام تخطيط موارد المؤسسات من عدة أجزاء رئيسية أهمها :

- النظام المالي (Financial Management): يتكون النظام المالي من عدة بنود أساسية:

- دفتر الأستاذ العام : يمثل هذا البند جميع العمليات المالية التي تحدث في المنظمة ويشمل على نظام متعدد العملات ومتعدد الشركات والفروع ، ويشتمل أيضا على التقارير المالية .
- الذمم المدينة : وتشمل ما يلي : مراقبة فواتير المبيعات ، إدارة التوزان مع العملاء.
- الذمم الدائنة : ويشمل ما يلي : مراقبة فواتير المشتريات ، إدارة التوازن مع الموردين .
- إدارة النقد : ويتم من خلال هذا البند إدارة جميع العمليات النقدية التي تتم في المنظمة من خلال القدرة المصرفية الإلكترونية التي يقدمها النظام.
- ادارة الموازنة : يتم من خلالها تخصيص المبالغ اللازمة للتخطيط وهي مرتبطة مع إدارة النقد ومحاسبة التكاليف.
- محاسبة التكاليف : يرتبط هذا البند في تحليل التكاليف من خلال رصد وتسجيل المبالغ الفعلية لمراقبة التكاليف الحقيقية.
- إدارة الموجودات الثابته : يتعلق هذا البند بجميع العمليات الخاصة بإستهلاك الأصول مثل : متابعة الإستهلاك للأصول ، إعادة تقيم الأصول ، نقل الأصول واستبعادها.
- القوائم المالية : وهي عبارة عن التقارير المالية التي تبين الوضع العام للمنظمة وأهمها : قائمة الدخل ، قائمة المركز المالي ، قائمة التدفقات النقدية .

- إدارة العمليات (Operation Management) : يتكون نظام إدارة العمليات من عدة بنود أساسية :

- نظام التسعير : يتم من خلالها إدارة أسعار البيع وأسعار الشراء و الخصومات .
- وحدة التحكم بالمبيعات : يتم من خلالها التحكم بعمليات البيع والعقود والجداول الزمنية الخاصة بالعقود .
- وحدة التحكم بالمشتريات : يتم من خلالها التحكم بعمليات الشراء والتي تشمل طلبات الشراء ، أوامر الشراء .
- وحدة إدارة العلاقات : يتم من خلالها إدارة الموردين التابعين للمنظمة .

- إدارة التصنيع (Manufacturing Management) : يتكون نظام إدارة التصنيع من عدة بنود أساسية :

- إدارة البيانات الهندسية : يتم من خلالها متابعة وتحديث مواصفات المنتج على الرغم من دورة حياتها باستخدام وظائف متعددة مثل : هندسة هيكلية المنتج .
- وحدة التوجيه : يتم من خلالها التعرف على طريقة التصنيع وجميع خطوات الإنتاج.
- وحدة التكوين : يتم من خلالها تخصيص بعض الميزات في المنتجات .
- وحدة التحكم : يتم من خلالها التحكم والسيطرة على عملية الإنتاج.
- وحدة التصنيع المتكرر : تسهل عملية تكرار التصنيع لمنتج معين .

- إدارة المخزون (Warehouse Management) : يتكون نظام إدارة المخزون من عدة بنود أساسية :

- البيانات الأساسية للمستودع : ويشمل البيانات المتعلقة بالمستودعات والمواد المخزنة داخلها ، ويتعلق أيضا بالإجراءات التي تتم على المستودعات.

●وحدة الجرد : يتم من خلالها إدارة المعاملات المتعلقة بجرد المخزون مثل : أوامر الإنتاج ، أوامر البيع ، أوامر الشراء .

●وحدة التقارير : هي الوحد المسؤولة عن الإبلاغ عن موقف المخزون لكل بند والمستودع والموقع (Sumner and Mary, 2005).

(2-1-8) دورة حياة نظم تخطيط موارد المؤسسات :

نظم تخطيط موارد المؤسسات تنطوي على الجوانب التقنية و التنظيمية حيث قال (Wognum et al., 2004) أن تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات ليست مهمة سهلة وذلك بسبب صعوبة إدارة جميع الجوانب والتحكم بها بنفس الوقت ، حيث أن المعرفة الجيدة والعميقة لدورة حياة المشروع لنظم تخطيط موارد المؤسسات وان فهم الأنشطة التي ينبغي القيام بها في كل مرحلة تحسن كثيرا من تخطيط المشروع والطريقة التي سيتم التعامل معها لتنفيذ المشروع . حيث تم اقتراح العديد من النماذج لتوضيح دورة حياة نظم تخطيط موارد المؤسسات .

و مثل (Rajagopal ,2002) عملية تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات بنموذج يتكون من ست مراحل هي :

- المرحلة البدائية (Initail Stage) : تتضمن هذه المرحلة عملية تحديد الإحتياجات والدوافع والأهداف المتوقع تنفيذها من نظم تخطيط موارد المؤسسات.

- مرحلة التكيف (Adaption Stage): تشمل هذه المرحلة قرار التكيف ، تحليل الفوائد من حيث التكلفة ، إختيار التكنولوجيا المناسبة ، إختيار البائعين للنظام .

- مرحلة الإعتماد (Adoption Stage): تشمل هذه المرحلة إختيار الحزمة المناسبة وطريقة التنفيذ وتشغيل النظام في وحدات فردية .

- مرحلة القبول (Acceptance Stage) : تتضمن هذه المرحلة تعزيز إستخدام النظام وتخصيص النظام وتحقيق التكامل الوظيفي والتدريب على النظام.

- مرحلة الروتين (Routinization Stage) : عملية تحقيق القبول من المستخدم وتأمين نظام التكامل المتكامل.

- مرحلة الإنطلاق (Infusion Stage): هي المرحلة الأخيرة وفقا لهذا النموذج تشمل التكامل على المستوى العالمي والتخطيط للخطوة المقبلة للإبتكار .

و قسّم (Markus and Tanis, 2000) نظم تخطيط موارد المؤسسات إلى أربع مراحل:

- المرحلة الفنية (The charting Phase) وتشمل : (بناءا الأعمال التجارية للمشروع ، اختيار البرنامج لإستخدامه ، تحديد مدير المشروع ، الموافقة على الميزانية والجدول الزمني) .

- مرحلة المشروع (The Project Phase) : وتتضمن (تكوين البرنامج ، تكامل الأنظمة ، الإختبار ، تحويل البيانات ، التدريب ، التركيب).

- مرحلة الاصلاح (The Shakedown Phase) : ويشمل (اصلاح الخطأ وإعادة صياغته ، إعادة التدريب ، تعيين الموظفين).

- مرحلة الصعود (The Onward and Upward Phase): وتشمل (تحسين الأعمال المستمر ، بناء مهارات اضافية ، تقييم الفائدة بعد التنفيذ) .

(2-1-9) كفاءة النظام ، دقة المعلومات ، رضا المستخدم :

تعتبر دقة المعلومات وكفاءة النظام ورضا المستخدمين عامل أساسي لنجاح نظم تخطيط موارد المنظمة (Delone & Mclean,2003) .

ووجدت (الفاعوري، 2012) بالتحليل الإحصائي علاقة بين فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسات بالأبعاد التالية (جودة النظام ، جودة المعلومات ، رضا المستخدم) وتميز الأداء المؤسسي بالأبعاد التالية (كفاءة العمليات الداخلية ، التعلم والنمو المؤسسي).

وأكد (Ram et al., 2013) أن كفاءة النظام وجودته هي خطوة أساسية لتطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات بنجاح .

وقال (Petter et al., 2007) أن نوعية الدعم وجوده الخدمة المزودة لمستخدمي نظم تخطيط موارد المؤسسات هو عامل أساسي أيضا لنجاح تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات .

(2-1-10) مفهوم الكفاءة والفاعلية

حاول الباحثون تحديد مفهوم الكفاءة عن طريق تمييزها عن مصطلح الفاعلية ، لذلك سيقوم الباحث بالإشارة إلى أهم الإستنتاجات التي توصل لها من جهود الباحثين .

- تعتبر الكفاءة والفاعلية مقياسا رئيسيا تعتمده المنظمات لقياس أدائها وقياس النشاطات التي تنجزها (Elliott & Starking, 1998).

- على الرغم من أن المصطلحين غير قابلان للترادف والتبادل إلا أنهما مصطلحان مهمان لمنظمات الأعمال وتلازم وجودهما (Senn,1998).

- مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة لذلك تعتبر الكفاءة مؤشر لقياس الفاعلية (Robbins, 1990).

- تتعلق الكفاءة باستعمال الموارد لتحقيق المخرجات في حين أن الفاعلية تتعلق بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف (Goyal, 1998) (Elliott & Starking,1998).

(2-1-11) فاعلية نظم المعلومات الإدارية

يمثل ميدان الفاعلية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في تفاصيله أساس الأداء المالي والعملياتي ، ويرى (Cameron & Whetten,1983 : 3) أنه يمكن الإعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومحاوره عند دراسة الأداء في جميع المجالات الإدارية .

يرى (Porter,1996 : 61-63) أن الفاعلية لنظم المعلومات الإدارية هي أداة تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسيا ، حيث يوضح Porter البعد التنافسي ضمن هيكلة الصناعة و يعطي الأهمية لموضوع الفاعلية والذي يرى أن الأهتمام بتحسين الفاعلية مهم لإنجاز الربحية ولكنه غير كاف .

ينظر (Shipper & White,1983 :102-103) إلى قياس الفاعلية التنظيمية من وجهتين داخلي وخارجي ، حيث أن الفاعلية ضمن البيئة الداخلية يتم قياسها بناء على أساس تحقيق الأهداف للمنظمة والمتعلقة بما يلي : حجم المبيعات ، الأرباح ، الحصة السوقية ، أما الفاعلية ضمن البيئة الخارجية يتم قياسها بناءا على قوة المنظمة التنافسية من حيث قبول منتجاتها وخدماتها ، مدى تحسس التقلبات الإقتصادية وكيفية اتخاذ قرارات لمواجهتها .

وعرفت الفاعلية على أنها فعل الأشياء الصحيحة المتعلقة بصحة القرار حيث أن هناك ثلاث عوامل رئيسية لتحقيق الفاعلية المطلوبة : الأفراد ،المعلومات، الهيكل.

ونجد أن نظم المعلومات مكلفة الشراء والإستخدام لذلك يفترض من نظم المعلومات تحقيق قيمة ومنفعة أكبر من التكاليف التي تدفع عليها في عالم الأعمال الذي يسعى إلى تعظيم الأرباح ، حيث أن هذا ما يجعل الباحثين يركزون على البحث في فاعلية نظم المعلومات الإدارية كأولوية أساسية و تم تعريف فاعلية نظم المعلومات على أنها درجة تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة (Munshi, 1996: 1-6).

وعرف (Tong & Yap, 1996: 601- 610) فاعلية نظم المعلومات على أنها مدى مساهمة نظم المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤثر على الأداء التنظيمي.

وأشار الباحثون (Loudon & Loudon, 2000) ; (Ryker & Nath, 1998: 44 – 48) إلى معرفة فاعلية نظم المعلومات الإدارية وكيفية مساهمة هذه النظم في تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية، حيث اختلف الباحثون من حيث وجهة النظر لفاعلية نظم المعلومات الإدارية حيث أن بعضهم يراها من وجهة نظر المستخدم والآخر من وجهة نظر المشرفين على النظام .

و يشير (الطائي ، والخفاجي ، 2009 :66- 68) إلى أن هناك خمس مداخل أساسية لتحديد وقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية وهي :

1- مدخل الهدف :

يعتبر أكثر شيوعا ، يفسر الفاعلية على أنها المدى الذي يتم من خلاله بلوغ أهداف النظام .ويتميز هذا المدخل بأنه يقلص من الإختلافات من حيث الأهداف بين الأنظمة المختلفة . حيث أن اختلاف الأهداف بين المنظمات يؤدي إلى اختلاف المقياس العملي للفاعلية لذلك هذا المدخل

يوفر مؤشرا نظري يقلص هذا الإختلاف في الأهداف مما يؤدي إلى تحقيق النظام لأهداف المنظمة.

2- مدخل الموارد :

يحدد هذا المدخل مفهوم الفاعلية في نطاق الموقع التنافسي للمنظمة مع البيئة الخارجية ، وهو امكانية المنظمة على الحصول على الموارد النادرة من خلال اسغلال البيئة ، حيث أن الإهتمام الأساسي يكون في المدخلات. حيث أن تحسين الموقع التنافسي للمنظمة يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال الحصول على الموارد.

3- مدخل الرضا :

يحدد هذا المدخل مفهوم الفاعلية من خلال منفعة المشتركين ومصلحتهم . حيث أن الهدف الرئيسي من هذا المدخل هو تحقيق مصلحة المشتركين ومنافعهم . حيث أن هذا المدخل معيار نهائي لفاعلية النظام . من خلال ترجمة المنفعه إلى أهداف لتحقيق رضاهم وهذا ما يعكس ملائمة النظام لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

4- مدخل العمليات :

يحدد هذا المدخل مفهوم الفاعلية من خلال البيئة الداخلية للنظام وسلامة عملياته وإجراءاته الداخلية ، حيث أن المدى الذي تتمتع فيه سلامة النظام هو الذي يحدد فاعلية النظام من خلال قدرة النظام على توفير الأمن للمعلومات .

5- مدخل العدالة الإجتماعية :

هو مدخل لرضا المشتركين من خلال تصنيف المشتركين إلى فئات محددة والتركيز على كل الفئات.

ويرى (Newkirk & Lederer, 2006) أن قياس فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية يتطلب تحديد الوعي الإستراتيحي من خلال التخطيط لعملية تخطيط نظم المعلومات من خلال تحليل البيئة الحالية واختيار البدائل من خلال تحديد الهدف من النظام والفرص المتاحة لتحسين النظام ، وتحديد الأولويات الضرورية لبدء التنفيذ ، ووضع خطط للرقابة والعمل والتقييم.

و يؤكد (الزعبي ، 2005 :20-21) أن نظم المعلومات تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وفق أكثر من مؤشر حيث تحقق عائد على الإستثمار ، تحسن من طريقة المنظمة لإنجاز مهامها ، تحديد طريقة منافستها للمنظمات الأخرى ، تحديد طريقة التعامل مع العملاء والموزعين .

ولتحقيق ميزات النظام يجب أن تبذل الإدارة جهدا من خلال تأثير قوى المنظمة لضمان نجاح النظام في تحقيق الميزة التنافسية (Wiseman, 1998:17) .

(2-1-12) خصائص نظم المعلومات الإدارية

يعتمد نجاح نظم المعلومات الإدارية على توفر مجموعة من الخصائص التي تلبي حاجات المستفيد أهمها توفير المعلومات الخاصة بعملية إتخاذ القرار مما يؤدي إلى جعله نظاما إداريا فعالا ، حيث ربط بعض الباحثين خصائص نظم المعلومات الإدارية الفعال بدقة المخرجات وشموليتها ومرونتها وسهولة الوصل اليها وبعدها عن التحيز الشخصي .

وتتعلق خصائص نظم المعلومات الإدارية الفعال بمضمون عمل نظم المعلومات ، وأن فاعلية نظم المعلومات الإدارية لها منظورين : بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للمستفيد فمن وجهة نظر المنظمة فإن فاعلية نظم المعلومات الإدارية تقاس بالعوائد والمنافع في حين من وجهة نظر المستفيد فإنها تقاس بتوفيير معلومات ذات خصائص نوعية تساهم في إتخاذ

القرار (Burns & Madey,2001). و تقوم نظم تخطيط موارد المؤسسات بجمع البيانات من خلال قاعدة بيانات شاملة واحدة وتجعلها متاحة لجميع التطبيقات وتدعم جميع الأنشطة المتسلسلة لوظائف المنظمة و تمثل هذه النظم حلولا عامة على عدة مستويات وقابلة أيضا للتخصيص حسب كيفية عمل المنظمة وسلسلة الممارسات التي تقوم بها المنظمة (Davenport, 1990; Klaus et al., 2000; Markus, Petrie, & Axline, 2000; Koch,2001).

و حدد الباحثون عددا من الخصائص التي تتميز بها نظم تخطيط موارد المؤسسات (Chung & Snyder, 2000; Siriginidi, 2000; Yen et al., 2002; Al-Mashari, Al-Mudimigh, & Zairi, 2003). أهمها أنها تشترك بتعريف نفس البيانات لجميع وحدات الأعمال من خلال استخدام قاموس البيانات لتسهيل الوصول إلى جميع العمليات التجارية من خلال توحيد البيانات مما يؤدي إلى سهولة الوصول الى البيانات المطلوبة مع امكانية ربط أي وحدة من النظام مع اي وحدة اخرى أو فصلها تماما بحيث لا تؤثر عليها نهائيا .

المبحث الثاني

الأداء المنظمي

(2-2-1) المقدمة

يتزايد في الوقت الحاضر الإهتمام بالأداء المنظمي سواء كانت المنظمة ربحية أو خدماتية وتزايد أيضا الإهتمام بمدى فعالية وكفاءة المنظمات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، حيث أن دور الموارد البشرية هنا أساسي في إستغلال الطاقات المتوفرة والفرص المتاحة لتقديم الخدمات بجودة عالية وبسرعة كبيرة لضمان الإستمرارية والنمو والتطور للمنظمة ورفع مستوى الأداء التنظيمي (Zwick, 2006 : 714).

و لقد ورد في الأبحاث السابقة عدة مفاهيم للأداء المنظمي فقد عرفه (الركابي، 1998 :220) بأنه قدرة الشركة على التكيف و الديمومة والنمو لتحقيق الأهداف .

ويرى (Kenny, 2001: 10) أن الأداء هو نجاح النشاطات التي تقوم بها المؤسسة مع أصحاب المصلحة (الزبائن ، العملاء ، الموظفين ، الإدارة).

و عرف (الخفاجي والبغدادي ، 2001 :154- 168) الأداء على أنه قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف لتحقيق أهدافها .

وكذلك عرف (Ghebregiorgis & Karsten, 2007: 322) الأداء على أنه درجة إنجاز وإتمام المهمات على مستوى الفرد وتمثل الكيفية التي يغطي بها الفرد متطلبات الوظيفة .

كما عرفه (Zwick, 2006: 719) على أنه المهام والمسؤوليات والواجبات والنشاطات الموكلة للفرد والذي يجب عليه إنجازها على الوجه المطلوب .

الأداء هو نتائج أو مخرجات النظام التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترات زمنية محددة ، حيث أن هذه النتائج و الأهداف تتحقق قياسا بالأبعاد المحددة من خلال العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ، البعد المالي أو الأهداف المرتبطة برضا المستخدمين والإنطباع الذهني لهم (شقير ،2005 : 19).

و عرف (Kuvas, 2006: 505). الأداء على أنه الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الموظفين العاملين فيها ، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون في المنظمات .

(2-2-2) فاعلية وكفاءة الأداء المنظمي :

يتضمن الأداء المنظمي مجموعة من العناصر والمتغيرات التي تلعب دورا رئيسي في دور المنظمة ومن ثم تحديد كفاءة وفاعلية دورها ، فمن المتغيرات ما يتعلق بالبيئة ومنها ما يتعلق بهيكل المنظمة ، حيث أن هذه المتغيرات تلعب دور كبير في تشكيل إستراتيجية المنظمة ، فعند قياس أداء المنظمة من خلال المتغير الاستراتيجي لابد للمعايير والمقاييس أن تعكس دور استراتيجي للمنظمة من حيث الأهداف ومدى شموليتها والبعد البشري ، والخطط ، حيث أن تفاعل العاملين مع مستوى كفاءتهم ينعكس بصورة ايجابية على كفاءة وفاعلية المنظمة (عبوي ،2006 :166) ، فالفاعلية هي الإستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف والتي تشمل: زيادة الحصة السوقية ، تحقيق الرضا للزبون ، النمو المستمر . أما الكفاءة فهي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة مثل : الموارد المادية ، البشرية ، المالية ، المعلوماتية بأقل تكلفة ممكنة

للحصول على النتائج المطلوبة وتتثمل بالعلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات رياضيا ، حيث تعتبر الكفاءة أحد معايير تقيم الأداء المنظمي (Simons,2000:118-122).

ويشير (الركابي ، 2004: 318 - 319) إلى الكفاءة على أنها عمل الأشياء بطريقة صحيحة و أنها المدى الذي تكون فيه تكلفة السلعة أقل ما يمكن ، و تصبح المنظمة ذات كفاءة عالية عند استثمار مواردها بشكل صحيح ، حيث تواجه المنظمات في أغلب الأحيان مشكلتين أساسيتين :

- عدم توزيع الموارد المتاحة بطريقة صحيحة وفق المخطط والهدف
- عدم استغلال الموارد ، مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات المطلوبة لأداء الأعمال .

تتحقق الكفاءة في المنظمات من خلال وعي الإدارة العليا بأهداف المنظمة ورؤيتها التي تساهم في قياس درجة الأداء الوظيفي المطلوب ويتم ذلك من خلال معرفة احتياجات المنظمة ومعرفة المشكلات التي تواجه الأداء المنظمي وصولا إلى تقييم الأداء للموظفين وتحقيق الرضا لهم لأنهم يعتبروا مؤشر رئيسي لنجاح المنظمة وتحقيق كفائتها (Piskurich, 2006).

(3-2-2) طرق قياس الأداء المنظمي ومجالاته :

نظرا للتنوع والإختلاف في مفهوم الأداء المنظمي من الناحية النظرية والعملية فانه يوجد أثر تحديد مؤشرات القياس ، حيث أن هناك مؤشرات إقتصادية تقيس أداء المنظمة ، وهناك مقاييس تعتمد على مؤشرات غير مادية ، وهناك مقاييس تعتمد على المؤشرات المادية و الغير مادية في قياس الأداء المؤسسي فلذلك تعتبر هذه المقاييس هي التي تحدد كفاءة وفاعلية الأداء المنظمي والتي تقاس عن طريق ما يسمى Balance Scorecard وهي أداة تستخدم لقياس أداء المنظمات

وكفاءتها من حيث العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء وتستخدم أيضا كإطار تنظيمي لتطبيق استراتيجية ادارية ناجحة ، حيث أن ما يقاس يؤثر بشكل كبير على أداء المدراء والموظفين وسلوكهم ويساهم في تحسين أداء المنظمة (Kaplan & Norton,1996) ، و تختلف توجهات الكتاب والباحثون في تحديد طرق قياس الأداء المنظمي .

(Certo & Peter, 1995: 146 ؛ Wheelen & Hunger, 2008: 240)

و بعض الباحثين ينظرون إلى أهداف أصحاب المصالح وحقوقهم كأداة لقياس أداء المنظمة بناءا على المعايير الخاصة بكل مجال . والبعض يحدد طرق قياس الأداء بناءا على متطلبات بحثهم التي تحدد ما هي طبيعة الأداة التي يتم التركيز عليها ، و يرى (Lynch, 2000: 374) أن نجاح المنظمات وقوة أدائها يتم قياسه من خلال الأداء المالي لأن الشركة التي لم تحقق أداء مالي مطلوب ستتعرض للخطر و من ثم عدم الإستمرارية ، فمن وجهة نظر الباحثان (إدريس والغالبي ،2009) و ان الفكر الإداري هو مفهوم له أبعاد شموليه لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطوي على ست أبعاد رئيسية تغطي الصورة الشمولية لمفهوم الأداء :

- **الأداء الذي يستند الى الموارد** : حيث أن هذا البعد يعبر عن أداء المنظمة عن طريق قدرة المنظمة استغلال الموارد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة .

- **النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها** : معظم الدراسات الحالية تواجه صعوبه في تحديد الأداء نظرا لإختلافها وأبعادها ومحاورها وطبيعة البيانات التي تعتمد في قياس الأداء ، هنا يعبر عن الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال النتائج الإيجابية وهو أيضا الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق غاياتها .

- **نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها** : هو يعبر عن إنعكاس قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها .

- البعد الداخلي والخارجي للمنظمة : هي النتائج التي تحققها المنظمة نتيجة تفاعلها مع العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي يتم استغلالها من قبل المنظمة .

- مدخل الأنظمة : يتم قياسه بناءا على المخرجات الناجمة عن عمليات الإدخال ، فالأداء هو عبارة عن مخرجات الأنشطة التي تمت داخل المنظمة.

- الشمولية : أن تكون الأهداف المتحققة تغطي كافة الأهداف المطلوبة ، فالأداء يقاس بشمولية المعلومات التي تغطيها النظم .

و يؤكد (Eccels, 1991:132) على ضرورة البحث عن أبعاد لا تعتمد على البعد المالي بحيث تتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة ، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) أن الإعتماد على الأداء المالي فقط يعطي رؤية منقوصة الأبعاد عن المنظمة لذلك يجب البحث عن مقاييس مختلفة تبين الأداء التشغيلي للمنظمة مثل : الحصة السوقية للمنظمة ، المحافظة على الزبائن ، تحقيق ميزة تنافسية في السوق، التسويق الفعال وغيرها من المقاييس التي تقيس أداء المنظمة .

كذلك يرى (Anderson et al., 1994 :57) أنه اذا اهتمت الإدارة بالأداء الكلي والشامل فانها ستحقق التوازن ما بين الأداء العملياتي والمالي .

ومن المؤشرات المهمة التي تبين وتقيس مستوى الأداء المنظمي : كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج في منظمات الأعمال ، حيث أن هذه المنظمات خصصت لتزويد العملاء بمنتجات وسلع محددة لإشباع حاجاتها ، حيث أن كمية الإنتاج تمثل حجم الإنتاج ، ونوعية الإنتاج تمثل جودة الإنتاج ، ومستوى الأداء يمثل مدى نجاح المنظمات ومدى قدرتها على تحمل المسؤوليات الموكلة لها من خلال التقيد بالجدول الزمني للإنتاج والتكاليف المخصصة لها . (Lazear, 2000 :135).

و يختلف الباحثين في تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فلكل منهم وجهة نظر في تحديد المجالات التي يقاس عليها الأداء ، وفيما يلي المجالات التي تقيس الأداء المنظمي :

- مجال الأداء العملياتي (التشغيلي) : على الرغم من أن المؤشرات المالية هي مؤشرات رئيسية لقياس أداء المنظمات إلى أن هناك أيضا مقاييس تشغيلية تقيس أدء المنظمة مثل :الحصة السوقية ، تقديم منتج جديد ، نوعية المنتج وجودته ، الخدمة المقدمة حيث أن الأداء المالي القوي يساعد على تحسين الأداء للمنظمة (Venkatarman & Ramanjam , 1986 :804) .

ويرى (Macmenamin , 1999 : 323 –324) أن إعتماد المؤشرات المالية فقط لقياس أداء المنظمة لا يعطي صورة شاملة حول الأداء الكلي للمنظمة وأنه من الضروري إعتماد أساليب غير مالية لقياس أداء المنظمة ، وقدم (Kaplan & Norton , 1992:71) نظام Balance Scorecard ، وهو عبارة عن نظام يقيس الأداء المالي والعملياتي للمنظمة حيث تقوم هذه البطاقة بتعزيز المؤشرات المالية بالمؤشرات العملياتية تتضمن العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة .

- مجال الأداء المالي : اتفق الباحثين على أن الأداء المالي هو مؤشر قوي يشير إلى وضع المؤسسة والأداء التنظيمي لها في مختلف المنظات ، فقد أكد (Lynch , 2003: 376) أن الأداء المالي يعتبر المؤشر الأساسي والمقياس الرئيسي لأداء المنظمات ومدى نجاحها ، حيث أن عدم تحقيق الأداء المالي المطلوب قد يهدد المنظمة ويكون خطر على إستمراريتها ، ويرى (Hunt & Morgan , 1995 : 6) أن الأداء المالي قوي يعد الهدف الرئيسي للكثير من المنظمات و أن الأهداف الأخرى الثانوية يكمن تحقيقها من خلال تحقيق الأداء المالي العالي بشكل ضمني ، ويعبر (Harrison & John , 1998 : 47 – 48) بقولهما أن نتائج الأداء المالي تستخدم كمقياس رئيسي في عمليات التحليل الداخلي للمنظمة ومن خلال هذه النتائج

يمكن تحديد الأداء الكلي للمنظمة ، ويؤكدان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل الخارجية والداخلية حيث أن الشركة التي يكون أدائها المالي مرتفع تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة الخارجية ، ويقول (306 : 1997 , Waddock & Graves) أن الأداء المالي المتميز و المرتفع يسمح للمنظمة باستغلال جميع الفرص الإستثمارية ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح.

إن الإجماع على مفهوم محدد للأداء صعب على الرغم من أن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع ، فبسبب تعدد الأبعاد للموضوع واهتمام المنظمات بجميع جوانبه يجعله موضوعا عميقا للبحث ، وذلك بسبب بالعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر عليه , Armstrong). 2006 :7)

ويؤكد (13: 2004 , Hale) أن الأداء المنظمي مفهوم واسع لذلك فإن الإختلاف حوله ناجم عن اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل الإداريين .

(2-2-4) مستويات الأداء المنظمي :

صنف الباحثان (Brown & Laverich, 1994: 89) الأداء إلى عدة مستويات يفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي :

- الأداء الإستثنائي : هو الأداء المتفوق والمتميز ضمن الصناعات على المدى البعيد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة .
- الأداء البارز : هو الأداء الذي يقود الصناعة من خلال عقود كبيرة ، امتلاك كوادر متميزة وذات كفاءة عالية ، امتلاك وضع مالي متميز.

- الأداء الجيد جدا : الأداء الذي يتميز بالصلابه وتوفر الدلائل المستقبلية ويتمتع بوضع مالي جيد.

- الأداء الجيد : هو الأداء المتميز ضمن المعدلات السائدة مع توازن نقاط الضعف والقوة في الخدمات والمنتجات ويمتلك وضع مالي مختلط.

- الأداء المعتدل : يغلب فيها نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات مع عدم سهولة الوصول للأموال اللازمة للنمو والبقاء.

- الأداء الضعيف : يمثل دون المعدل بكثير مع ظهور نقاط الضعف في جميع الأحوال مع مواجهة صعوبات في استقطاب كفاءات مؤهلة .

- الأداء المتأزم : هو الأداء الغير كفئ تماما ويسبب مشاكل في جميع مجالات المنظمة.

(2-2-5) العوامل المؤثرة على الأداء المنظمي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء المنظمي والتي تنتج من تفاعل العوامل الآتية:

- الإمكانيات والقدرة على أداء العمل
- الدوافع الفردية
- إدراك المهمة والدور الوظيفي
- العامل البيئي ويشمل ما يلي (المعدات والمواد ، التعليم والإشراف ، سياسة المنظمة)

فمن خلال هذه العوامل يتأثر مستوى الأداء ، فعلى الرغم من توفر الدافعية الفردية لكل فرد ، وتوفير المناخ المناسب للعمل وتوفير جميع الإمكانات لإنجاز العمل هذا لايكفي للأفراد للقيام بعملهم وإنما المهم هو تحفيز الرغبة لديهم في العمل (حسن ، 2001 : 76) .

ولقد قام (القريوتي ، 2006) بتقديم نموذج يحلل ويفسر من خلاله أداء الأفراد ، حيث يؤكد أن الأداء الفعال في المنظمات ناتج عن عدة عوامل مترابطة أهمها :

- المهارات والقدرات الموجودة عند الأفراد وكفاءتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

- الإلتزام بمتطلبات الوظيفة من خلال قيام كل فرد بالمهام والمسؤوليات والواجبات المطلوبة منه و توفير الأدوات المطلوبة في المنظمة لإنجاز الأهداف.

- البيئة الداخلية للمنظمة : وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، نظام الحوافز والترقيات

- البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) المقدمة

(3-2) منهج الدراسة

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

(3-4) إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية

(3-5) مصادر جمع البيانات

(3-6) أداة الدراسة

(3-7) إختبار صدق أداة الدراسة

(3-8) إختبار ثبات أداة الدراسة

(3-9) إختبار التوزيع الطبيعي

(3-10) الأساليب الإحصائية المستخدمة

(3-11) حدود الدراسة

(3-12) محددات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

(3−1) مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً إيضاحياً لمنهج الدراسة ووصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات، والمعالجة الإحصائية المتبعة في الدراسة وأسلوبها, كذلك أسلوب جمع البيانات والمعلومات, وصدق أداة الدراسة وثباتها ، وأخيراً التطرق لحدود ومحددات الدراسة.

(3−2) منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي يرغب الباحث بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما. (النجار, والزعبي,2013), وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، حيث يصف أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERPS) على الأداء المنظمي، و يقوم هذا المنهج على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الإنتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة ، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن، و لقد تم إختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة للدراسة بأسلوب المسح الشامل حيث بلغ مجموعهم (130) موظف وموظفة .

وبناءا على ذلك قام الباحث بتوزيع (130) إستبانة، بلغ عدد المسترجع منها (120) إستبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد (11) إستبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان منها: (تكرار الإجابة لجميع فقرات الإستبانة ، ترك فقرات كاملة دون الإجابة عليها في الإستبيان) ، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (109) إستبانة. ويوضح الجدول رقم (1) عدد الإستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول (1): عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا	130	120	11	109
النسبة المئوية	%100	%92	%9	%91

*المصدر: إعداد الباحث

(3-4) إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية:

قام الباحث بطرح فكرة الدراسة على شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا، وبعد توضيح الهدف من الدراسة للشركة المعنية، وافقت الشركة بدورها على إجراء الدراسة الحالية فيها.

ثم تم توزيع الإستبانات على أفراد العينة ، وقد تم تقديم شرحا تفصيليا عن أداة الدراسة، والإجابة عن أية استفسارات، وبعد عملية جمع الإستبانات والتحقق منها، تم ترميز البيانات وإدخالها في

الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS, كما إستخدم الباحث مستوى الدلالة 0.05 في إختبار فرضياته, ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية, وكذلك الأسلوب الإحصائي الإستدلالي والجدول رقم (2) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (2)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

نوع المتغير	المجال	الترميز	عدد الفقرات
مستقل	كفاءة النظام	Q1-Q7	7
	خصائص المعلومات	Q8- Q 15	8
	رضا المستفيد	Q16- Q 20	5
تخطيط الموارد		**Q1-Q20**	20
تابع	العمليات الداخلية	Q21- Q 30	10
	التعلم والنمو	Q31- Q38	8
	البعد المالي	Q39- Q44	6
	رضا العملاء	Q45- Q50	6
الأداء المنظمي		**Q21-Q50**	30
المؤشر الكلي		**Q1-Q50**	**50**

* المصدر : إعداد الباحث

(3−5) مصادر جمع البيانات:

إعتمدت هذه الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك بالإعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة, المجلات العلمية والأبحاث المنشورة, الوثائق, الأطاريح الجامعية, المصادر الإلكترونية, قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

2. **المصادر الأولية:** تتمثل أداة الدراسة في إستبانه تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها، أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي.

(3-6) أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة) لقياس متغيرات الدراسة: نظم تخطيط موارد المؤسسات و الأداء المنظمي ، وذلك بالإعتماد على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة، وبما يتوافق مع توجهات البحث، حيث تكونت الاستبانة من:

- **القسم الأول:** الخصائص الديموغرافية و المتمثلة في (النوع الإجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ، عدد سنوات الخبرة ، الدائرة التي تنتمي إليها) .
- **القسم الثاني:** ويتضمن فقرات الإستبانة التي تتعلق بواقع استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا والمتمثلة بالأبعاد التالية (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد).
- **القسم الثالث:** ويتضمن فقرات الاستبانة التي تتعلق بالأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا والمتمثلة بالأبعاد التالية (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) ، وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3) .

الجدول (3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق
2.33−1	متدنية
3.67−2.34	متوسطة
5−3.68	مرتفعة

يتم إعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5−1) / 3 = 1.33

(3−7) صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (5) محكمين، ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وسلامة الصياغة العلمية واللغوية، والتأكد من مدى ملائمة وإنتماء الفقرات للبعد الذي ترد فيه ، ومدى كفاية العبارات وشمولها، وإقتراح ما يرونه ضروريا من تعديلات، وبعد ذلك تمت دراسة ملاحظات المحكمين، وإقتراحاتهم، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية. وبذلك خرجت الإستبانة النهائية كما وردت في الملحق رقم (1).

(3-8) ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والإتساق في نتائج الإستبيان، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى.

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الإستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخل، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلمّا اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%)،(سيكاران، اوما،1998) دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، حيث قام الباحث بإجراء الاختبار على أول (30) استبانة (عينة أولية أو تجريبية) للتأكد من الثبات حيث بلغ المؤشر الكلي للعينة الأولية (94.83%) وهي نسبة ممتازة كونها اكبر من النسبة المقبولة 60% والجدول رقم (5) ويوضح ثبات أداة الدراسة كرونباخ ألفا للمتغيرات.

جدول رقم (5)

ثبات أداة الدراسة لمتغيرات العينة الأولية أو التجريبية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة الأولية
نظم تخطيط الموارد	20	% 90.26	**30**
الأداء المنظمي	30	% 94.27	
المؤشر الكلي	**50**	**% 94.83**	

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (6) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (95.35%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (6)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة النهائية
نظم تخطيط الموارد	**20**	**% 90.33**	**109**
كفاءة النظام	7	% 75.07	
خصائص المعلومات	8	% 85.49	
رضا المستفيد	5	% 78.34	
الأداء المنظمي	**30**	**% 95.03**	
العمليات الداخلية	10	% 91.30	
النمو والتعليم	8	% 89.83	
البعد المالي	6	% 91.40	
رضا العملاء	6	% 90.98	
المؤشر الكلي	**50**	**% 95.35**	

(3-9) إختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لإختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50) (أبو زيد، 2010) والجدول رقم (7) يشير إلى نتائج الإختبار.

الجدول رقم (7)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات		الأداء المنظمي	رضا المستفيد	خصائص المعلومات	كفاءة النظام
N		109	109	109	109
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.5092	3.6495	3.7592	3.7143
	Std. Deviation	0.6622	0.72682	0.62655	0.56645
Kolmogorov-Smirnov Z		0.834	0.818	0.909	1.009
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.490	0.515	0.380	0.260

a. Test Distribution is Normal.

b. Calculated from Data.

يشير الجدول رقم (7) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة الإختبار لبعد كفاءة النظام (1.009) إلى مستوى دلالة (0.260) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05)، كما بلغت قيمة خصائص المعلومات (0.909) على مستوى دلالة (0.380) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05), كما بلغت قيمة رضا المستفيد (0.818) على مستوى دلالة (0.515) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05), كما بلغت قيمة الأداء المنظمي (0.834) إلى مستوى دلالة (0.490) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

(3-10) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة ، ولتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والذي يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار الفرضيات.
5. اختبار VIF وذلك لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.

(3−11): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة موظفين شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا وهم المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسات ERP System.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة الميدانية، وهي الفترة الممتدة من شهر 2014/7 إلى شهر 2015/3 .

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام ، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد) و أثرها على الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) .

(3−12): محددات الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحث بين محددات الدراسة كما يلي :

1. تطبيق الدراسة على شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا في الأردن.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بنظم تخطيط موارد المؤسسات والأداء المنظمي.
3. شمول جميع موظفين شركة المجموعة المتكاملة للتكنولجيا – الأردن كون أن جميع موظفين الشركة يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة .
4. دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها تعتمد على مدى استجابة المستخدمين لنظام تخطيط موارد المؤسسات .
5. نتائج الدراسة غير قابلة للتعميم على المنظمات والشركات الأخرى .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

(1-4) وصف خصائص عينة الدراسة

(2-4) وصف وتحليل متغيرات الدراسة

(3-4) إختبار Variance Inflation (VIF) وذلك لإختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة

(4-4) إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، حيث حاولت الدراسة التعرف على أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي ، فيما قام الباحث بتطوير إستبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة بواقع (130) إستبانه على (130) فردا ، أستعيد منها (120) إستبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد (11) إستبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان منها: (تكرار الإجابة لجميع فقرات الإستبانة ، ترك فقرات كاملة دون الإجابة عليها في الإستبيان) ، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (109) إستبانة، ثم تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتم تحليلها إحصائيا من خلال نظام التحليل الإحصائي (SPSS) .

(4-1) خصائص عينة الدراسة

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي, المؤهل العلمي, الخبرة العملية, الموقع الوظيفي الحالي، العمر, الدائرة التي تنتمي إليها) ، ومن أجل ذلك تم إستخدام التكرارات والنسب المئوية لتوضيح إجابات العينة حول المعلومات الشخصية كما هو مبين في الجداول أدناه:

1) النوع الاجتماعي:

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	74	%67.9
أنثى	35	%32.1
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن 67.9% من العينة ذكور وعددهم 74 فردا, بينما 32.1% إناث وعددهم 35 فردا. ونستنتج من الجدول رقم (8) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ، وتفسر هذه النتيجة بسبب حاجات العمل التي تتطلبها الشركة ، مما يصعب على الإناث القيام ببعض المهام مثل السفر .

2) المؤهل العلمي:

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم فما دون	7	% 6.4
بكالوريوس	96	% 88.1
دراسات عليا	6	% 5.5
غير ذلك	–	–
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن 88.1% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس وعددهم 96 فردا, تليها 6.4% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة دبلوم فما دون وعددهم 7 أفراد, بينما 5.5% من العينة دراسات عليا وعددهم 6 أفراد ، ونستنتج من الجدول رقم (9) أن نسبة

الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس هي النسبة الأكبر وتفسر هذه النتيجة بسبب أن متطلبات العمل في الشركة لا تحتاج إلى مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس في معظم الوظائف المتوفرة .

3) الخبرة العملية:

جدول رقم (10)
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
اقل من 3 سنوات	38	% 34.9
3- اقل من 7 سنوات	28	% 25.7
7- اقل من 10 سنوات	20	% 18.3
10 سنوات فأكثر	23	% 21.1
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن 34.9% من العينة تقل خبرتهم عن 3 سنوات وعددهم 38 فردا, تليها 25.7% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين 3- اقل من 7 سنوات وعددهم 28 فردا, تليها 21.1% من العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات وعددهم 23 فردا, بينما 18.3% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين 7- اقل من 10 سنوات, وعددهم 20 فردا ، ونستنتج من الجدول رقم (10) أن نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من 3 سنوات هي النسبة الأكبر وتفسر هذه النتيجة بسبب الدوران الوظيفي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

4) الموقع الوظيفي الحالي:

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف مبتدئ	45	% 41.3
موظف مؤهل	37	% 33.9
قائد فريق	15	% 13.8
مدير مشروع	4	% 3.7
مدير دائرة	8	% 7.3
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن 41.3% من العينة موظفين مبتدئين وعددهم 45 موظف, تليها 33.9% من العينة موظفين مؤهلين وعددهم 37 موظف, تليها 13.8% من العينة موقعهم الوظيفي قائد فريق وعددهم 15 قائد, تليها 7.3% من العينة مدراء دائرة عددهم 8 مدراء, بينما 3.7% منها مدراء مشروع وعددهم 4 مدراء ، ونستنتج من الجدول رقم (11) أن نسبة الموظفين الذين يمتلكون الموقع الوظيفي مبتدئ هي النسبة الأكبر وتفسر هذه النتيجة بسبب صعوبة الأرتقاء الوظيفي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا .

5) العمر:

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	38	% 62.4
30- اقل من 40 سنة	31	% 28.4
40- اقل من 50 سنة	9	% 8.3
50 سنة فأكثر	1	% 0.9
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن 62.4% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة وعددهم 38 فردا, تليها 28.4% منها تتراوح أعمارهم بين 30– وتقل عن 40 سنة وعددهم 31 فردا, تليها 8.3% من العينة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وتقل عن 50 سنة وعددهم 9 أفراد, بينما 0.9% من العينة يزيد عمره عن 50 سنة ، ونستنتج من الجدول رقم (12) أن نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي النسبة الأكبر وتفسر هذه النتيجة بسبب أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا هي شركة فتية تركز على الأعمار الصغيرة.

6) الدائرة التي تنتمي إليها:

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة

الدائرة	التكرار	النسبة
تطوير الأعمال	13	%11.9
الخدمات الفنية	21	%19.3
ضبط الجودة	9	%8.3
الدائرة المالية	5	%4.6
دائرة التوثيق	4	%3.7
إدخال البيانات	4	%3.7
الوسائط المتعددة	6	%5.5
النظم والشبكات	3	%2.8
تطوير البرمجيات	38	%34.9
الموارد البشرية والشؤون الإدارية	6	%5.5
المجموع	**109**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن 34.9% من العينة تطوير برمجيات وعددهم 38 فردا, تليها 19.3% الخدمات الفنية وعددهم 21 فردا, تليها 11.9% تطوير الأعمال وعددهم 13 فردا, تليها 8.3% ضباط جودة وعددهم 9 ضباط, والباقي موزعين بين وسائط متعددة وموارد بشرية وشؤون عاملين بنسبة 11% بالتساوي وعددهم 12 فردا, بينما 4.6% دائرة مالية وعددهم 5

تليها 7.4% موزعين بالتساوي بين دائرة التوثيق وإدخال البيانات وعددهم 8 أفراد, بينما 2.8% من العينة نظم شبكات وعددهم 3 أفراد ، ونستنتج من الجدول رقم (13) أن نسبة الموظفين الذين يعملون في دائرة تطوير البرمجيات هي النسبة الأكبر حيث أن طبيعة عمل الشركة هو تصميم البرمجيات وبالتالي يتركز عدد الموظفين في دائرة تطوير البرمجيات ، وتصميم البرمجيات يحتاج إلى وقت طويل لتحقيق المخرجات لذلك تحتاج الشركة إلى توفير عدد كبير من المبرمجين حتى تتمكن من الإنجاز بشكل أسرع.

(4-2) وصف متغيرات الدراسة وتحليلها

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغيرات الدراسة المستقله والتابعه وذلك لتحديد واقع ومستوى هذه المتغيرات في الشركة المبحوثة وقد تم استخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا الوصف وقد كانت النتائج كالآتي:

1- وصف أبعاد المتغير المستقل "استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا".

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (المتغير المستقل) وأبعادها الفرعية وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساءل رقم (1) في مشكلة الدراسة :

البعد الأول: كفاءة النظام.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن كفاءة النظام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأنها مفيدة لاتخاذ القرارات المختلفة.	3.95	0.86	مرتفعة	1
2	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالمرونة، بحيث تستجيب للتغيرات المطلوبة في نشاطات الأعمال.	3.56	1.03	متوسطة	6
3	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأنها سهلة الإستخدام.	3.63	0.87	متوسطة	4
4	تلبي نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حاجات ومتطلبات العاملين المختلفة.	3.90	0.86	مرتفعة	3
5	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالترابط والتكامل بين الوحدات الفرعية.	3.94	0.94	مرتفعة	2
6	معدل أخطاء نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالحدود المقبولة.	3.38	0.90	متوسطة	7
7	تدفق العمليات المبنية في نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تتوافق مع تدفق العمليات التنظيمية.	3.60	0.75	متوسطة	5
	المؤشر الكلي	**3.71**	**0.56**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (14) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول كفاءة النظام، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.71) وانحراف معياري (0.56)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس(3)، كما تبين أن الفقرة رقم (1) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأنها مفيدة لاتخاذ القرارات المختلفة**", بمتوسط حسابي يبلغ (3.95) وانحراف معياري (0.86) وذلك يشير إلى أن النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بأنه مفيد لإتخاذ القرارات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية ،

بينما جاءت الفقرة رقم (6) أقل الفقرات بدرجة متوسطة من الموافقة والتي تنص "**معدل أخطاء نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالحدود المقبولة**" بمتوسط حسابي يبلغ (3.38) وانحراف معياري (0.90) وذلك يشير إلى أن النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يوجد به بعض الأخطاء لا بد أن تقوم الشركة بمعالجتها وأن هذه الأخطاء بالحدود المقبولة ، ويفسر هذا على أن كفاءة النظام في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كانت بدرجة مرتفعه من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى سهولة إستخدام النظام ، قدرة النظام على المساعدة في توفير المعلومات في الوقت والصيغة المناسبة مما يساعد في اتخاذ القرار.

البعد الثاني: خصائص المعلومات.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن خصائص المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
8	المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) دقيقة.	3.84	0.97	مرتفعة	1
9	المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفهومة.	3.70	0.89	مرتفعة	8
10	تتميز معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالشمولية.	3.75	0.87	مرتفعة	5
11	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب وبدون تأخير.	3.75	0.85	مرتفعة	4
12	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) معلومات قابلة للإستعمال والتحليل .	3.71	0.87	مرتفعة	7
13	تتميز معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالموثوقية.	3.73	0.86	مرتفعة	6
14	تغطي معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) موضوعات مختلفة في العمل .	3.81	0.86	مرتفعة	2
15	معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفيدة لإتخاذ القرارات المختلفة.	3.75	0.91	مرتفعة	3
المؤشر الكلي		**3.75**	**0.62**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (15) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول خصائص المعلومات، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.75) وانحراف معياري (0.62) ، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن الفقرة رقم (8) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) دقيقة.**"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.84) وانحراف معياري (0.97) وذلك يشير إلى أن النظام المستخدم في شركة المجموعة

المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بدقة المعلومات، بينما جاءت الفقرة رقم (9) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص " **المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفهومة**." بمتوسط حسابي يبلغ (3.70) وانحراف معياري (0.89) وذلك يشير إلى أن النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بالوضوح مما يجعل المعلومات سهلة الفهم ، ويفسر هذا على أن خصائص المعلومات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كانت بدرجة مرتفعه من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى دقة المعلومات ، شموليتها ، شفافيتها ، والمساعدة في إتخاذ القرار.

البعد الثالث: رضا المستفيد.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن رضا المستفيد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
16	النتائج التي أحصل عليها من استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تلبي حاجاتي.	3.77	0.87	مرتفعة	2
17	شكل التقارير والوثائق التي تصدر من نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مرضي لمستخدمي النظام.	3.59	0.95	متوسطة	4
18	قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة يوفر الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه مستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP).	3.66	1.08	مرتفعة	3
19	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) واجهة استخدام جيدة.	3.77	0.96	مرتفعة	1
20	التدريب الذي أتلقاه ساهم في تحسين استخدامي لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) .	3.42	1.06	متوسطة	5
	المؤشر الكلي	**3.64**	**0.72**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (16) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول رضا المستفيد، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.64) وانحراف معياري (0.72)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (19) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) واجهة استخدام جيدة**", بمتوسط حسابي يبلغ (3.77) وانحراف معياري (0.96) وذلك يشير إلى أن النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بواجهة إستخدام جيدة مما يؤدي إلى رضا المستخدم عن النظام ، بينما جاءت الفقرة رقم (20) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص "**التدريب الذي أتلقاه ساهم في تحسين استخدامي لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)**" بمتوسط حسابي يبلغ (3.42) وانحراف معياري (1.06) وذلك يشير إلى أن التدريب الذي تلقاه المستخدمين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا لم يكن كافيا لتحسين قدرات المستفيدين من النظام ، ويفسر هذا على أن رضا المستفيد عن النظام في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى عدم تدريب المستفيدين بشكل كافي أو عدم توفير التقارير اللازمة لمستخدمي النظام.

2- وصف أبعاد المتغير التابع "الأداء المنظمي".

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف الأداء المنظمي (المتغير التابع) وأبعاده الفرعية وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة.

البعد الأول: العمليات الداخلية.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
21	تحرص إدارة الشركة على تبسيط إجراءات العمل باستمرار.	3.37	1.09	متوسطة	3
22	تحرص إدارة الشركة على تحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها المختلفة.	3.46	1.03	متوسطة	1
23	يتم تطوير إجراءات العمل لمواكبة المستجدات المختلفة.	3.29	0.95	متوسطة	4
24	يتم استخدام أساليب جديدة في تصميم العمليات والإجراءات الخاصة بالعمل.	3.27	1.02	متوسطة	5
25	تحرص إدارة الشركة على تحقيق حالة من الإبداع في أداء أعمالها.	3.22	1.08	متوسطة	6
26	تحرص إدارة الشركة على تحسين عمليات البحث و التطوير.	3.15	1.17	متوسطة	8
27	تتميز إدارة المؤسسة بسرعة معالجة شكاوي ومقترحات العاملين.	3.00	1.13	متوسطة	9
28	تساهم إدارة الشركة في توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين للقيام بأداء أفضل.	2.96	1.23	متوسطة	10
29	تتميز إدارة المؤسسة بوضوح مهام وأدوار العاملين فيها.	3.22	1.10	متوسطة	7
30	توفر إدارة المؤسسة نظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة.	3.46	1.04	متوسطة	2
المؤشر الكلي		**3.24**	**0.81**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (17) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.24) وانحراف معياري (0.81)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، ما عدا الفقرة (28) تعتبر سلبية كون متوسطها الحسابي اقل من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة رقم (22) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**تحرص إدارة الشركة على تحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها المختلفة**", بمتوسط حسابي يبلغ (3.46) وانحراف معياري (1.03) وذلك يشير إلى أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تحرص على تحسين الكفاءة التشغيلية وعلى تحسين العمليات الإدارية المختلفة بشكل متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (28) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص "**تساهم إدارة الشركة في توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين للقيام بأداء أفضل**" بمتوسط حسابي يبلغ (2.96) وانحراف معياري (1.23) وذلك يشير إلى أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يجب أن تعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين بشكل أكبر لتحفزهم على القيام بأداء أفضل ، ويفسر هذا على أن العمليات **الداخلية** في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كانت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى عدم توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين.

البعد الثاني: التعلم والنمو.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
31	تحرص إدارة الشركة على تطوير وظائفها في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	3.53	0.92	متوسطة	1
32	تحرص إدارة الشركة على تعزيز ثقافة الولاء والعمل بروح الفريق الواحد.	3.34	1.08	متوسطة	4
33	تحرص إدارة الشركة على تعزيز مفهوم التعلم والتشارك المعرفي.	3.37	0.99	متوسطة	3
34	تحرص إدارة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها.	2.98	1.17	متوسطة	8
35	تحرص إدارة الشركة على التعلم من التجارب التي تمر بها والاستفادة منها في مجال عملها.	3.31	1.06	متوسطة	6
36	تحرص إدارة الشركة على تطوير قدراتها الجوهرية وبما يخدم خططها واستراتيجياتها.	3.45	0.92	متوسطة	2
37	توفر إدارة الشركة دورات تدريبية لتحسين وتطوير أداء العاملين.	3.10	1.13	متوسطة	7
38	تحرص إدارة الشركة على تطوير نظامها الداخلي لتحقيق أهدافها.	3.32	1.16	متوسطة	5
	المؤشر الكلي	**3.30**	**0.81**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (18) درجة متوسطة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول بعد النمو والتعلم، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.30) وانحراف معياري (0.81)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، ما عدا الفقرة رقم (34) كون متوسطها الحسابي اقل من متوسط أداة القياس(3) كما تبين أن الفقرة رقم (31) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**تحرص إدارة الشركة على تطوير وظائفها في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية**"، بمتوسط حسابي يبلغ (3.53) وانحراف

معياري (0.92) وذلك يشير إلى أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تعمل على تطوير وظائفها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها ، بينما جاءت الفقرة رقم (34) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص "**تحرص إدارة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها**" بمتوسط حسابي يبلغ (2.98) وانحراف معياري (1.17) وذلك يشير إلى أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يجب أن تعمل على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليهم بشكل أكبر مما هي عليه ، ويفسر هذا على أن درجة التعلم والنمو في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كانت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى عدم حرص إدارة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها.

البعد الثالث: المالي.

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن البعد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
39	تحرص إدارة الشركة على تحديد أهدافها الخاصة بخفض التكاليف.	3.85	0.92	مرتفعة	2
40	تحقق الشركة النسب المحددة في زيادة الإيرادات.	3.88	0.94	مرتفعة	1
41	تحقق الشركة النسبة المستهدفة للعائد على رأس المال المستخدم.	3.84	0.97	مرتفعة	3
42	يتم تحديد القيمة المضافة المستهدفة للاستثمارات.	3.73	0.91	مرتفعة	6
43	تتميز الشركة بالاستغلال الأمثل للموارد.	3.75	1.08	مرتفعة	4
44	تحرص الشركة على الحصول على التمويل ذات الكلف المالية الأقل لأداء أعمالها.	3.74	1.01	مرتفعة	5
	المؤشر الكلي	**3.80**	**0.81**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (19) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول البعد المالي، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.80) وانحراف معياري (0.81)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس(3) كما تبين أن الفقرة رقم (40) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**تحقق الشركة النسب المحددة في زيادة الإيرادات**", بمتوسط حسابي يبلغ (3.88) وانحراف معياري (0.94) وذلك يشير إلى أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تحقق أهدافها المالية من حيث الإيرادات ، بينما جاءت الفقرة رقم (42) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص "**يتم تحديد القيمة المضافة المستهدفة للاستثمارات**" بمتوسط حسابي يبلغ (3.73) وانحراف معياري (0.91) وذلك يشير إلى أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا لديها القدرة على تحديد القيمة المضافة بشكل جيد ، ويفسر هذا على أن الوضع المالي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كان مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى إمكانية الشركة في تحقيق الإيرادت المطلوبة بنسبة مرتفعة.

البعد الرابع: رضا العملاء.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد رضا العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
45	تحرص الشركة على تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم.	3.89	0.97	مرتفعة	3
46	تحرص الشركة على ظهورها بصورة مميزه أمام عملائها.	4.15	0.91	مرتفعة	1
47	تحرص الشركة على تقديم المنتجات الحديثة والمتطورة لعملائها.	3.88	0.94	مرتفعة	4
48	تحرص الشركة على تقديم منتجات مختلفة لعملائها.	3.83	0.93	مرتفعة	5
49	تحرص الشركة على بناء علاقات متميزة مع العملاء.	4.00	0.93	مرتفعة	2
50	تتميز الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية للعملاء.	3.80	0.99	مرتفعة	6
	المؤشر الكلي	**3.93**	**0.78**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (20) درجة مرتفعة من الاتفاق لآراء عينة الدراسة حول بعد رضا العملاء، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.93) وانحراف معياري (0.78)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة مرتفعة نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن لأن المؤشر الكلي لمتوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس 3 ، كما تبين أن الفقرة رقم (46) هي أكثر درجات الفقرات موافقة والتي تنص "**تحرص الشركة على ظهورها بصورة مميزه أمام عملائها** ", بمتوسط حسابي يبلغ (4.15) وانحراف معياري (0.91) وذلك يشير إلى أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تظهر أمام عملائها بصورة مميزة ، بينما جاءت الفقرة رقم (50) أقل الفقرات بدرجة الموافقة والتي تنص "**تتميز الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية للعملاء**" بمتوسط حسابي يبلغ (3.80) وانحراف معياري (0.99) وذلك يشير إلى أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تقدم المنتجات ذات الجودة العالية

لعملائها ، ويفسر هذا على أن رضا العملاء عن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كان مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة مما يعود إلى تميز الشركة في تقديم منتجات ذات جودة عالية للعملاء .

(3−4) إختبار Variance Inflation (VIF) وذلك لإختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى إستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (21) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة, ومن اجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات وكما يشير الجدول فان قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات كانت اقل من (1) وبهذا لا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (21)

نتائج إختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	Skewness قيمة معامل الالتواء
كفاءة النظام	1.75	0.56	−0.39
خصائص المعلومات	2.02	0.49	−0.25
رضا المستفيد	1.93	0.51	−0.26

(4−4) إختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إختبار فرضية الدراسة الرئيسة وفرضياتها الفرعية، إذ تم إختبار هذه الفرضيات بإستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) الذي ينص على: " هل يؤثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الأداء المنظمي بأبعاده المختلفه (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي، رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟" ، وقد كانت نتائج إختبار هذه الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء المنظمي (العمليات الداخلية, التعلم والنمو, البعد المالي, رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي

متغيرات نظم تخطيط الموارد	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
كفاءة النظام	0.024	0.190	0.850
خصائص المعلومات	0.318	2.608	*0.010
رضا المستفيد	0.270	2.631	*0.010
قيمة (R)	0.557		
قيمة (R^2)	0.31		
قيمة المحسوبة (F)	15.749		
القيمة الجدولية (F)	2.68		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H0	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (15.749) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاص بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.31) وهذا يعني أن 31% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي تعود إلى نظم تخطيط الموارد لدى الأفراد العاملين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا , بينما 69% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R=55.7%.

وأوضحت النتائج أن كل أبعاد نظم تخطيط الموارد لها إسهام في التأثير في الأداء المنظمي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد حيث بلغت قيمة Beta (0.318) و T (2.608) لبعد خصائص المعلومات ، وبلغت قيمة Beta (0.270) و T (2.631) لبعد رضا المستفيد. في حين أن بعد كفاءة النظام ليس له إسهام في التأثير حيث بلغت قيمة Beta (0.024) و T (0.190) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وموضحة في الجدول (22).

* وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى, حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) على الأداء المنظمي (العمليات الداخلية, التعلم والنمو, البعد المالي, رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

ويفسر ذلك على أن إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات له أهمية على الأداء المنظمي.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01.1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (العمليات الداخلية) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر نظم تخطيط موارد المؤسسات على العمليات الداخلية

متغيرات نظم تخطيط الموارد	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
كفاءة النظام	0.082	0.805	0.423
خصائص المعلومات	0.329	3.001	0.003*
رضا المستفيد	0.284	2.649	0.009*
قيمة (R)	0.61		
قيمة (R^2)	0.3721		
قيمة المحسوبة (F)	21.239		
القيمة الجدولية (F)	2.68		
مستوى الدلالة	0.00*		
نتيجة الفرضية العدمية H0	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (21.239) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.378) وهذا يعني أن 37.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي تعود إلى نظم تخطيط الموارد لدى الأفراد العاملين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تعود على التغير في العمليات الداخلية, بينما

62.2% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=61.5%.

وأوضحت النتائج أن جميع أبعاد نظم تخطيط الموارد لها إسهام في التأثير في العمليات الخارجية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد حيث بلغت قيمة Beta (0.329) و T (3.001) لبعد خصائص المعلومات ، وبلغت قيمة Beta (0.284) و T (2.649) لبعد رضا المستفيد. في حين أن بعد كفاءة النظام ليس له إسهام في التأثير حيث بلغت قيمة Beta (0.082) و T (0.805) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وموضحة في الجدول (23).

* وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى, حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (العمليات الداخلية) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

ويفسر ذلك على أن إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات له أهمية وأثر على العمليات الداخلية في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا مما يعود إلى التقارير التي يزودها النظام والتي تساعد في إتخاذ القرار والحصول على معلومات إحصائية تقود المنظمة إلى استخدام أساليب جديدة في تصميم العمليات والاجراءات الخاصة بالعمل لتحقيق أهدفها .

الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (التعلم والنمو) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر نظم تخطيط موارد المؤسسات على التعلم والنمو

متغيرات نظم تخطيط الموارد	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
كفاءة النظام	0.076	0.659	0.511
خصائص المعلومات	0.177	1.436	0.154
رضا المستفيد	0.266	2.205	*0.030
قيمة (R)	0.458		
قيمة (R^2)	0.21		
قيمة المحسوبة (F)	9.285		
القيمة الجدولية (F)	9.285		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H0	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (9.285) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.21) وهذا يعني أن 21% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي تعود إلى نظم تخطيط الموارد لدى الأفراد العاملين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تعود على التغير في التعلم والنمو, بينما79% من التغيرات

هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R=45.8%.

وأوضحت النتائج أن بعد رضا المستفيد له إسهام في التأثير في التعلم والنمو وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta (0.266) و T (2.205) في حين أن بعد كفاءة النظام وبعد خصائص المعلومات ليس لها إسهام في التأثير في بعد التعلم والنمو حيث بلغت قيمة Beta (0.076) و T (0.659) لكفاءة النظام وبلغت قيمة Beta (0.177) و T (1.436) لخصائص المعلومات وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والموضحة في الجدول (24).

* وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية, حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (التعلم والنمو) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

ويفسر ذلك على أن إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات له أهمية وأثر على التعلم والنمو في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا مما يعود إلى التقارير التي يزودها النظام والتي تساعد في إتخاذ القرار والحصول على معلومات إحصائية تقود المنظمة إل التعلم من تجاربها السابقة مما يجعلها قادرة على تخطى المشاكل التي مرت بها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01.3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (البعد المالي) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر نظم تخطيط موارد المؤسسات على البعد المالي

متغيرات نظم تخطيط الموارد	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
كفاءة النظام	−0.207	−1.711	0.090
خصائص المعلومات	0.238	1.831	0.070
رضا المستفيد	0.264	2.080	*0.040
قيمة (R)	0.357		
قيمة (R^2)	0.127		
قيمة المحسوبة (F)	5.107		
القيمة الجدولية (F)	2.68		
مستوى الدلالة	*0.002		
نتيجة الفرضية العدمية H0	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (25) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (5.107) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.127) وهذا يعني أن 12.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي تعود إلى نظم تخطيط الموارد لدى الأفراد العاملين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تعود على التغير في البعد المالي, بينما

87.3% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R=35.7%.

وأوضحت النتائج أن بعد رضا المستفيد له إسهام في التأثير في البعد المالي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta (0.264) و T (2.080) . في حين أن بعد كفاءة النظام وبعد خصائص المعلومات ليس لها إسهام في التأثير بالبعد المالي, حيث بلغت قيمة Beta (0.207−) و T (1.711−) لمتغير كفاءة النظام, وبلغت قيمة Beta (0.238) و T (1.831) لمتغير خصائص المعلومات وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) موضحة في الجدول (25).

* وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة, حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (البعد المالي) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

ويفسر ذلك على أن إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات له أهمية وأثر على الوضع المالي لشركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا مما يعود إلى التقارير المالية التي يزودها النظام والتي تساعد في إتخاذ القرار .

الفرضية الفرعية الرابعة:

H01.4: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر نظم تخطيط موارد المؤسسات على رضا العملاء

متغيرات نظم تخطيط الموارد	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
كفاءة النظام	0.053	0.431	0.667
خصائص المعلومات	0.205	1.561	0.122
رضا المستفيد	0.118	0.919	0.360
قيمة (R)	0.332		
قيمة (R^2)	0.11		
قيمة المحسوبة (F)	4.337		
القيمة الجدولية (F)	2.68		
مستوى الدلالة	*0.006		
نتيجة الفرضية العدمية H0	رفض		

***ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.006) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (4.337) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.11) وهذا يعني أن 11% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي تعو إلى نظم تخطيط الموارد لدى الأفراد العاملين في

شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تعود على التغير في رضا العملاء, بينما 89% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R=33.2%.

وأوضحت النتائج أن أبعاد نظم تخطيط الموارد منفردة ليس لها إسهام في التأثير على بعد رضا العملاء وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وموضحة في الجدول (26).

* وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة, حيث ثبت وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (كفاءة النظام, خصائص المعلومات, رضا المستفيد) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على (رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا.

ويفسر ذلك على أن إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات له أهمية وأثر على رضا العملاء في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا مما يعود إلى التقارير التي يزودها النظام والتي تساعد في إتخاذ القرار والحصول على معلومات إحصائية تقود المنظمة إلى تحقيق إحتياجات العملاء وارضائهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج والإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة ، والتي تم التوصل إليها بعد أن قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها، كما يتضمن بعض التوصيات التي تم إقتراحها بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، حيث هدفت الدراسة إلى طرح العديد من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات متعلقة بمتغيرات الدراسة ، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها ، وفيما يلي توضيحاً لذلك:

(5-1) النتائج :

1- أظهرت نتائج التحليل أن "خصائص المعلومات" لنظم تخطيط موارد المؤسسات كان لها تأثير عالي على الأداء المنظمي ودرجة إتفاق مرتفعة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.7592) حيث كان بالمرتبة الأولى بين الأبعاد المستخدمة في المتغير المستقل وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الفاعوري (2012).

2- بينت نتائج الدراسة أن "كفاءة النظام" لنظم تخطيط موارد المؤسسات كان لها تأثير عالي على الأداء المنظمي ودرجة إتفاق مرتفعة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.7143) ، حيث كان بالمرتبة الثانية بين الأبعاد المستخدمة في المتغير المستقل وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الفاعوري (2012).

3- أشارت نتائج التحليل أن "رضا المستفيد" عن نظم تخطيط موارد المؤسسات كان له تأثير متوسط على الأداء المنظمي ودرجة إتفاق متوسطة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.6495) حيث كان بالمرتبة الثالثة بين الأبعاد المستخدمة في المتغير المستقل وإختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الفاعوري (2012).

4- أظهرت نتائج التحليل للدراسة أن "رضا العملاء" في المنظمة كان له درجة إتفاق مرتفعة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.9312) حيث كان بالمرتبة الأولى بين الأبعاد المستخدمة في المتغير التابع.

5- أشارت نتائج التحليل أن "البعد المالي " في المنظمة كان له درجة إتفاق مرتفعة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.8012) حيث كان بالمرتبة الثانية بين الأبعاد المستخدمة في المتغير التابع.

6- بينت نتائج التحليل للدراسة أن مستوى "التعلم والنمو" في المنظمة كان له درجة إتفاق متوسطة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.3039) حيث كان بالمرتبة الثالثة بين الأبعاد المستخدمة في المتغير التابع.

7- أشارت نتائج التحليل أن مستوى "العمليات الداخلية" في المنظمة كان متوسط و لها درجة إتفاق متوسطة بين افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.2448) حيث كان بالمرتبة الرابعة بين الأبعاد المستخدمة في المتغير التابع.

8- بينت نتائج التحليل الخاصة بالمتغير المستقل الإجابة عن التساؤل الأول في مشكلة الدراسة وهو "ما مستوى استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟" حيث كانت الإجابة أن مستوى الإستخدام لنظم تخطيط موارد المؤسسات كان بدرجة مرتفعه .

9- أظهرت نتائج التحليل الخاصة بالمتغير التابع الإجابة عن التساؤل الثاني في مشكلة الدراسة وهو " ما مستوى الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟" حيث كانت الإجابة أن مستوى الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كان متوسط.

10- أظهرت نتائج الدراسة الإجابة عن الفرضية الرئيسية للدراسة وعن التساؤل الثالث في مشكلة الدراسة وهو " هل يؤثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأبعاده المختلفه (كفاءة النظام، خصائص المعلومات ، رضا المستفيد) على الأداء المنظمي بأبعاد المختلفة (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي، رضا العملاء) في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا ؟ " حيث كانت الإجابة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي بأبعاده المختلفه مجتمعة (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفاعوري (2012) .

11- أظهرت نتائج الدراسة الإجابة عن الفرضيات الفرعية للدراسة ، حيث كانت الإجابة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على كل بعد منفصل من أبعاد

الأداء المنظمي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البعد المالي ، رضا العملاء) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(5-2) الإستنتاجات :

- الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير المستقل :

1. يتميز النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا بأنه مفيد لإتخاذ القرارات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين في العمليات الإدارية .
2. معدل الأخطاء في النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا مقبول .
3. يتميز النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا بدقة المعلومات.
4. النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بالوضوح مما يجعل المعلومات سهلة الفهم.
5. النظام المستخدم في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يتميز بواجهة إستخدام جيدة مما يؤدي إلى رضا المستخدم عن النظام.
6. التدريب الذي تلقاه المستخدمين في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا لم يكن كافيا لتحسين قدرات المستفيدين من النظام .

- الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التابع :

1. أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تحرص على تحسين الكفاءة التشغيلية وعلى تحسين العمليات الإدارية المختلفة بشكل متوسط.

2. أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يجب أن تعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين بشكل أكبر لتحفزهم على القيام بأداء أفضل.
3. تعمل إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا على تطوير وظائفها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.
4. أن إدارة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا يجب أن تعمل على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليهم بشكل أكبر مما هي عليه.
5. أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تحقق أهدافها المالية من حيث الإيرادات.
6. أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا لديها القدرة على تحديد القيمة المضافة بشكل جيد.
7. أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تظهر أمام عملائها بصورة مميزة .
8. أن شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا تقدم المنتجات ذات الجودة العالية لعملائها.

(5-3) التوصيات :

من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة والتي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات تم تقديم التوصيات التالية :

1- الحرص على تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات في جميع الأقسام والدوائر للمنظمة نظرا لأهميته في إتخاذ القرارات والترابط والتكامل في المعلومات ونظرا للإستجابته للتغيرات المطلوبة في إجراءات الأعمال.

2- الحرص على تطبيق نظم تخطيط موارد المؤسسات في جميع الأقسام والدوائر للمنظمة نظرا لدقة وشمولية المعلومات التي تحصل عليها إدارة الشركة ونظرا لشمولية المعلومات التي تغطي إجراءات مختلفة.

3- ضرورة تحسين قدرات المستفيدين من نظم تخطيط موارد المؤسسات عن طريق تدريبهم المستمر على النظام حتى يتم فهم أعمق لفوائد النظام وبالتالي استخدامه بشكل أسهل وبمرونه أكبر .

4- توفير الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه مستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسات من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة.

5- نشر ثقافة حوسبة الأعمال في المنظمة عن طريق إدارة المنظمة مما يقود المنظمة إلى أداء أفضل.

6- قيام إدارة المؤسسة بتوضيح مهام وأدوار العاملين فيها عن طريق تحديد المسميات الوظيفية والمهام الموكلة لكل مسمى .

7- قيام إدارة الشركة بتسريع معالجة شكاوي ومقترحات العاملين .

8- أن تحرص إدارة الشركة على تحسين عمليات البحث و التطوير.

9- توفير إدارة المؤسسة لنظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة يقيس الأداء للعاملين.

9- زيادة حرص إدارة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها .

10-العمل على مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي ، مما يحفزهم على مواصلة عملية التحسين المستمر والتغيير الإيجابي والتعلم، وتشجيع غيرهم على ذلك. والعمل على تعزيز قدراتهم وتنميتها بشكل مستمر.

11 – تشجيع أصحاب الكفاءات والخبرات والقدرات المتميزة ، وذلك عن طريق خلق البيئة المناسبة للتعلم من خلال(عقد الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات وورشات العمل وبناء فرق العمل). وحث القيادات على تفعيل التواصل مع العاملين لبناء وتوطيد المزيد من جسور الثقة بينهما.

12– الحرص المتزايد على تطوير النظام الداخلي لإدارة الشركة لتحقيق أهدافها.

13– التعلم من التجارب التي تمر بها إدارة الشركة والاستفادة منها في مجال عملها.

14–حرص إدارة الشركة على تعزيز ثقافة الولاء والعمل بروح الفريق الواحد.

15–زيادة الحرص على تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، و الحرص على إظهار الشركة بصورة مميزه أمام عملائها.

16– قيام الشركة بتقديم المنتجات الحديثة والمتطورة لعملائها مع الحرص على بناء علاقات متميزة مع الزبائن.

17–نظرا لأهمية موضوع الدراسة يوصي الباحث بعمل المزيد من الدراسات بأبعاد مختلفه لتغطية مساحة أكبر من المعلومات عن نظم تخطيط موارد المؤسسات.

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المراجع

المراجع العربية:

- ابو زيد، محمد خير سليم أبو زيد، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، 2010 ، دار جرير، عمان ، الأردن.

- إدريس ، وائل محمد صبحي ، والغالبي ، طاهر محسن منصور ، **أساسيات الأداء وبطاقة التقيم المتوازن** ، 2009 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- بركات ، عبد الله ، **قياس أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة على العائد على الإستثمار في الشركات الصناعية السعودية** ، 2011 ، جامعة حسيبة بن شلف ، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة .

- حسن ، فلاح ، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة** ، 2001 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.

- الحلته ، طارق ، **العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة : دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الأردن**، (رسالة ماجيستير غير منشورة) ، 2013 ، جامعة الشرق الأوسط الأردنية ، عمان ، الأردن.

- الحياصات ، خالد ، **معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين** ، 2006 ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد (34) ، العدد (2).

- الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، والبغدادي ، عادل هادي ، **ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء : منظور معرفي** ، 2001 ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية ، (6-7 / ت1) : 154-168 .

- درة ، عبد الباري ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، 2003 ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- الركابي ، كاظم نزار ، **الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة** ، الطبعة الأولى ، 2004. دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

- الركابي ، كاظم نزار عطية ، **الإدارة الاستراتيجية و أثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية** ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، 1998 ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

- الزعبي ، حسن علي عبد ، **أثر نظم المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي** : دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، 1999 ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، جمهورية العراق.

- سيكران، اوما، **طرق البحث في الإدارة- مدخل بناء المهارات البحثية** (ترجمة:إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز) ، 1998 ، السعودية، الرياض، النشر العلمي والمطبوع .

- شتيوي ، أيمن أحمد ، **دراسة إستكشافية لتأثير تطبيق نظم تخطيط موارد المشروع على ممارسات المحاسبة الإدارية ودور المحاسبين الإدارين في منشآت الأعمال السعودية** ، 2007 ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الثاني.

- شقير ، أماني ، **تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، 2005 ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

- الشلبي، فراس، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2005 ، جامعة الموصل .

- الطائي، عبد حسين محمد ، الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، **نظم المعلومات الاستراتيجية : منظور الميزة التنافسية** ، الطبعة الأولى ، 2009 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- عبدويان ، رافي ، **أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية** ، (رسالة ماجيستير غير منشورة) ، 2010 ، جامعة الشرق الأوسط الأردنية ، عمان ، الأردن.

- عبوي ، زيد منير ، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته** ، الطبعة الأولى ، 2006 ، دار أسامة للنشر ودار المشرق الثقافي ، عمان ، الأردن.

- الفاعوري ، أسماء ، **أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي** ، (رسالة ماجيستير غير منشورة) ، 2012 ، جامعة الشرق الأوسط الأردنية ، عمان ، الأردن.

- القريوتي ، محمد قاسم ، **مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف** ، 2006 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

- القيسي ، علي ، **مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2005 ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

- اللوزي ، ايناس ، **تحقيق تجريبي للعوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة في الأردن**" ، رسالة ماجيستير غير منشورة ، 2008 ، الجامعة الأردنية.

- النجار والزعبي، فايز جمعة النجار، نبيل النجار، مجاد الزعبي، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي** ، 2013 ، دار الحاد للنشر، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Alexander Cedric (2009). Case Study: **Exploring the effectiveness of ERP Integration towards managerial performance**.(Doctoral dissertation), Capella university. Minneapolis, Minnesota, USA.

- AMR Research (2005) The Global Enterprise Applications Market, 2004 - 2009. AMR Research Inc.

- Ashim Raj (2008) . " **Impact of ERP Systems on small and mid sized Public Sector Enterprises**", International Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 4.

- Anderson, Eugene W., Fornell, Claes and Lehmann, Donald R., (1994),"**Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability**," Journal of marketing, Vol.58: 53-66.

- Armestrong , M. (2006) . **Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines** , third edition , Kogan Page .

- Ayyagari, R.A.(2010). **Hands-on ERP Learning: Using OpenERP®, an Alternative to SAP**. Journal of Information Systems Education, Vol. 22 , No.2 .

- Bani-Hani, Jehad S; Al-Ahmadm Nazem M. M. and Alnajjar, Fayez J., (2009),"**The Impact of management information system on organizations performance:Field study at Jordanian University**", Review of Business Research, Vol. 9, No.2:127-137.

- Bedworth D.D and Bailey J.E., 1987 , **Integrated Production Control Systems . Management , Analysis , Design** , 2nd ED.,J .Wiley & Sons , New York .

- Brown, D. M. and Laverick, S. (1994). **Measuring corporate performance. International Journal of Strategic Management Long Range Planning**, Vol. 27, No.4 : 89-98.

- Business Software (2010). "**Top 20 Erp Software Vendors Revealed**" 2010 Edition Report, Available at http://www.business-software.com/erp/

- Burns, J.; Madey, G.R. (2001). **A framework for effective user interface design for Webbased electronic commerce applications**. Informing Science, Vol. 4, No.2 : 67-75.

- Cameron ,K.S., and Whetten ,D.A. (1983) .**Organizational Effectiveness** : A comparison of Multiple Moldels . New York : Academic Press.

- Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "**The Strategic Management Process**", 3rd -Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc

- Cheng, E. and Wang, Y. (2006) "**Business Process Reengineering and Erp Systems Benefits**." Proceedings of the 11th Annual Conference , Hong Kong : 201-213.

- Chen, W.C., P.L. Lin and C.H. Tsai, 2007. **An empirical study on the correlation between ERP knowledge management implementation and enterprise operating performance in Taiwan`s industries**. Int. J. Comput. Internet Manage., Vol.15: 70-94.

- Chung, W.J., Okamura, K., Martin, R., Lai, E.C. (2008). **Endogenous RNA interference provides a somatic Defense against Drosophila transposons.**

- Davenport, T.H. (2000). Mission Critical: **Realizing the Promise of Enterprise Systems**. Boston: Harvard Business School Press.

- Deloitte Consulting, (1999). **Erp's Second Wave-Maximizing the Value of Enterprise Applications and Processes**, Deloitte Consulting LLC.

- DeLone, W. H. & McLean, E. R. (2003). **The Delone and Mclean Model of Information Systems Success**: A Ten-Year Update. Journal of Management Information Systems, Vol.14, No.4 : 9-30 .

- Devadoss, Paul; Pan, Shan L.(2007) **Enterprise Systems Use: Towards A Structurational Analysis of Enterprise Systems Induced Organizational Transformation Communications of Ais**, Vol. 2007 , No.19 : 352-385.

- Davenport, T.H. & Short .(1990), J.E. "**The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign**" *Sloan Management Review* : 11-27.

- Durry, C.(2004), “ **Management and Cost Accounting** “, 6th edition , Thomas Learning.

- Eccles, Robert. G., (1991),"**The Performance Measurement Manifesto**", Harvard Business Review, Vol.69, No.1.

- Elliott, Geoffrey., & Starking, Susan.(1998). “**Business Information Technology: Systems, Theory And Practice**”, 1st. ed, Longman.

- Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2000). **The impact of automatic evaluations on concept accessibility and social judgment processes. Manuscript submitted for publication**, New York University.

- Garg, M.A.(2010). "**Impact of Enterprise Resource Planning onOrganizational Productivity in an Information Technology Organization,(Unpublished Doctoral dissertation)**" , Walden University.USA.

- Garg, P. Garg, A. (2013) "**An Empirical Study on Critical Failure Factors for Enterprise Resource Planning Implementation in Indian Retail Sector**", Business Process Management Journal, Vol. 19 , No.3.

- Ghebregiorgis, F. & Karsten, L.(2007), **Human Resource Management and Performance in a Developing Country International Journal of Human Resource Management**,Vol.18 No.2 : 321 -332.

- Goh,Eddie," **A Guide an How to Use the Balanced Scorecard to Provide Corporate Performance** " case study ,2000: 2.

- Goyal, D.P.(1998). **Management information systems: Coceptand application** , Deep& Deep publications. New Delhi.

- Hale , J. A. (2004) . **Performance-Based Management : What Every Manager Should Do to Get Results** , Pfeiffer .

- Hammer, M. and Champy, J. (1993), "**Re-Engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**", Harper Collins Publishers, New York, NY : 14-21.

- Harrison , J. & John , C. (1998) . **Foundation in Strategic Management** , (1st ed) , South-Western pub .

- Harrison J.L. (2004). , "**Motivations for Enterprise Resource Planning (Erp) System Implementation in Public versus Private Sector Organizations** " Phd Dissertation University of Central Florida Orlando, Florida.USA.

- Hooshang M. Beheshti, (2006) "What **managers should know about ERP/ERP II**", Management Research News, Vol. 29 , No.4:184 – 193.

- Hunt , S. & Morgan , R. (1995) . **The Comparative Advantage Theory of Competition** , Journal of Marketing , Vol.59 , April : 6 .

- Huang, Z. and Palvia, P. "**ERP Implementation Issues in Advanced and Developing Countries**." Business Process Management Journal. Vol.7, No.3, 2001: 276-284.

- Ifinedo, P. (2008) "**Impacts of Business Vision, Top Management Support, and External Expertise on Erp Success**", Business Process Management Journal, Vol.14, No.4 : 551 – 568.

- Jarvenpaa, Sirkka L.; Stoddard, Donna B.. **Business Process Redesign: Radical and Evolutionary Change**. Journal of Business Research, Jan1998, Vol.41, No.1:15-27.

- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992) . **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance** , Harvard Business Review , Vol.70, No.1 .

- Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "**Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kennerely, M.I. & Neely, A.N (2001). **Enterprise Resource Planning: Analyzing the Impact of Integrated Manufacturing Systems**,Vol.12, No.2.

- Kenny, G., (2001), "**Strategic Factors: Developing & Measure Winning Strategy**", 1st Published, President Press, National Library of Australia.

- Khazanchi, D. and Munkvold, B.E. 2000. **Is Information Systems a Science? An Inquiry into the Nature of the Information Systems Discipline. The DATA BASE for Advances in Information Systems** Vol.31, No.3 : 24-42.

- Kim, H. (2011) "**The Effects of Switching Costs on User Resistance to Enterprise Systems Implementation**" IEEE Transactions on Engineering management Vol.58 ,No.3:471 - 482

- Kraemmergaard, P & Rose, J (2002), "**Managerial Competences for ERP Journeys**" Information Systems Frontiers, Vol.2, No.4:199-212.

- Kuvas, B., (2006), **Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation**, International Journal of Human Resource Management, Vol.17, No.3 : 504-522.

- Lazear, E., (2000), **Performance and Productivity**. American Economic Review, Vol.90, No.5 : 1346-1361. 2000.

- Loudon, K & Loudon, J., (2000), "**Management Information Systems**", 6th ed, Prentice Hall Int, Inc.

- Lynch , R. (2003) . **Corporate strategy** , (4th ed) , Prentice-Hall , Inc.

- Lynch, R., (2000), " **Corporate Strategy**", 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

- Mabert,V.A,soni, A.K.,& Venkataramanan,M,A.(2000).**Enterprise Resource Planning surveyof U.S . manufacturing firms . production and inventory management journal** , Vol.41,No.2 :52-58.

- Maccarrone, P. (2000) , " **The Impact of ERPs on Management Accounting and Control Systems and the Changing Role of Controllers**", paper presented at the 23rd Annual Congress of the

European Accounting Association (EAA), 29-31 March, Munich , Germany.

- Macmenamin , J. (1999) . **Financial Management** , (1st ed) , Rout Ledge pub : 323-324 .

- Markus and Tanis (2000). **Learning from Adopter's Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved**. Journal of Information Technology.

- McDermott, P.A. (1999). National scales of differential learning behaviors among American children and adolescents. School Psychology Review, 28: 280–291.

- Min & Fie , (2008). "**The Impact of Information System Usage on Performance : Based on the Innovation Perspective**", IEEE , Vol.1 : 137-140

- Munshi, J, (1996), "A **Framework for MIS Effectiveness**", A Working Paper, International Conference: 1-6.

- Newkirk, Henry E & Lederer, Albert L, (2006), "**The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning Under Environmental Uncertainty**", Information & Management, Vol.43: 481–501.

- Nicolaou, AI (2004). **Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning**, Journal of Information Systems, Vol.18 , No.2 : 97-105.

- Niven. Paul R,(2006). **Balanced Scorecard Step by Step**.John Wiley and Sons, Inc. Hoboken.New Jersey. Published Simultaneously in Canada.

- O’Brien, James.(2003).**Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise**, 6th.Ed.MCGraw- Hill.

- Olve, N, Roy g., &Wetterm., " **Performance Drivers a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**" gohn Wiley & Sons Chichestern ,New York, 2000 : 59-65.

- O’Mahony, A.& Doran, J. (2008). **The changing role of management accountants; evidence from the implementation of ERP systems in large organisations**. International Journal of Business and Management, 109–115.

- Petter, S. and DeLone., W. McLean, E (2007) " **Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships** " European Journal of Information Systems (2008) Vol.17: 236–263.

- Phillips, P., & Moutinho, L. (1999). **Measuring strategic planning effectiveness in hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, No.7 : 349-358.

- Piskurich, George M.(2006), **The Congruency between Performance**.

- Porter, M. E, (1996), “**What is Strategy**? ”Harvard Business Review, Nov / Dec: 61 - 63.

- Poston, R. and Grabski, S. (2001) , “**Financial Impacts of Enterprise Resource Planning Implementations**”, International Journals of Accounting Information Systems, Vol.2, No.4: 271-294.

- Ram, J. Corkindale, D. Wu, M. (2013) "**Examining the Role of System Quality in ERP Projects**", Industrial Management & Data Systems, Vol.113, No.3: 350 – 366.

- Rajagopal, S., M. Ponmozhi, P. Viswanathan and N. Nalini, 2002. **Effect of Cassia auriculata leaf extract on lipids in rats with alcoholic liver injury**. Asia Pacific J. Clin. Nutr.,Vol.11: 157-163.

- Robbins, S.P.(1990).**Organization Theory: structure design and applications**, 3rd.Ed, prentice-Hall international Inc.

- Ryker, R and Nath, R., (1998), “**User Satisfaction Determinants: The Role of Hardware and Procedural Components**“, Journal of Computer information system, XXXVIII Vol.2 :44-48.

- Saini,S. Nigam,S. Misra, S. ,C. (2013) "**Identifying Success Factors for Implementation of Erp at Indian Smes**” : A comparative study with Indian large organizations and the and the global trend.

- Sarkis and Gunasekaran (2006) , "**Enterprise Resource Planning - Modeling and Analysis**" Asian Academy of Management Journal,Vol.11, No.2 : 229-232 .

- Scapens R.W.; and Jazayeri M . 2003. **ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts**? A research note, Eur.Account. Rev. Vol.12, No.1 : 201-233.

- Senn, Jame A.(1998). **Information Technology in Business Principles, Practices, and Opportunities**, 2nd.Ed, prentice Hall, New Jersey.

- Shang , S. and Seddon, P.B.(2002), " **Assessing and Managing The Benefits of Enterprise Systems : The Business Manager's Perspective**", Information Systems Journal , Vol.12, No.4: 271-299.

- Shipper, T., & White, C., (1983), "**Linking Organizational Effectiveness and Environmental Change**", Long Range Planning, Vol.16, No.3: 102-103.

- Simons,Robert,(2000),"**Performance Measurements & Control System for Implementing Strategy**" Prentice-Hall,Inc.

- Soh, C., Sia, S. K., & Tay-Uap, J. (2000). "**Cultural Fits and Misfits: is Erp A Universal Solution.**" Communications of the ACM, Vol. 43 No.4: 47–51.

- Somers, T.M., & Nelson ,K.G.(2003). **Ataxonomy of Players and Activities across the ERP Project life Cycle Information and Management** , Vol.41 ,No.3 : 257-278.

- Spathis, C. (2006), "**Enterprise Systems Implementation and Accounting Benefits** " , Journal of Enterprise Information Management , Vol.19 No.1: 67-82.

- Sumner, Mary (2005). **Enterprise Resource Planning**, (1st ed), New Jersey,:Prentice-Hall, Inc.

- Sumner (2000) "**Risk factors in enterprise-wide/ERP project**".

- Swartz, David.G., and Ken Orgill. ERP: **Lessons Learned. EDUCAUSE Quarterly**, Number 2, 2001.

- Swan, J A, Scarbrough, H & Preston, J (1999). "**Knowledge Management the Next Fad to Forget People?**" Proceedings: 7 the European Conference on Information Systems, Copenhagen, Denmark, Vol. II: 668-678.

- Tong, J & Yap, C.S, (1996), "**Information System Effectiveness, A Users Satisfaction Approach**", Information Processing and Management,Vol.32 , No.5: 601- 610.

- Tsai, W., Chen, S., Hwang, E., & Hsu, J.. (2010). **A Study of the Impact of Business Process on the ERP System Effectiveness**. International Journal of Business and Management, Vol.5, No.9: 26-37.

- Umble, E. J. (2002) "**Avoiding Erp Implementation Failure**" Industrial Management Vol.44 , No.1: 25-33.

- Venkatraman , N. & Ramanujam , V. (1986) .**Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison Approaches** , Academy of Management Review , Vol.11 , No.4 : 803-804 .

- Waddok , S. & Graves , S. (1997) . **The Corporate Social Performance Financial Performance Link** , Strategic Management Journal ,Vol.18, No.4: 306.

- Wang, E. T., Shih, S. P., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). "**The Consistency among Facilitating Factors and Erp Implementation Success: A Holistic View of Fit**." Journal of Systems and Software, Vol.81 , No.9 : 1609-1621.

- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

- Wiseman, C., (1998), "**Strategic Information Systems**", Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

- Wognum, P.M., Krabbendam, J.J., Buhl, H., Ma, X.,and Kenett, R., (2004). Improving **enterprise system support—a case-based approach. Advanced Engineering Informatics**, Vol.18: 241-253.

- Wu , J. H., & Wang, S. C. (2005). **What drives mobile commerce. An empirical evaluation of the revised technology acceptance model**. Information and Management, Vol.42, No.5 : 719–729.

- Yousef, SHATHA (2010). "**CRITICAL SUCCESS FACTORS IN ENTERPRISE ESOURCE PLANNING (ERP) SYSTEMS IMPLEMENTATION**", Middle East University ,Amman , Jordan

- Zeng, Y., Chiang, R.H.L. and Yen, D.C. (2003), " **Enterprise Integration with Advanced Information Technologies :Erp and Data Warehousing** " , Information Management & Computer Security , Vol.11, No.3: 115-122.

- Zwick, T., (2006), **The Impact of Training Intensity on Establishments Productivity**. Labor Economics, Vol.11: 715-740.

الملاحق

- إستبانة الدراسة
- أسماء محكمي الإستبانة
- الملخص باللغة الإنجليزية

الملاحق:

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

إستبانة بحث علمي

أثر إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP Systems) على الأداء المنظمي

في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن

الـــبــاحـــث

شادي نـهاد شاكر ريّان

بإشراف الدكتورة

دجانه "محمد قدري" بدر

الزميلات والزملاء المحترمين :

تحية طيبة وبعد :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP Systems) على الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن من خلال التعرف على آرائكم حول الموضوع .

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستمارة المرفقة بكل صدق وموضوعية ، علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ونذكركم بأنه لا داعي لذكر اسمائكم على الأستبانة .

و تفضلو بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث

شادي ريّان

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية :

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (√) عند الإجابة الملائمة :

1-النوع الإجتماعي :

ذكر (   )   أنثى (   )

2-المؤهل العلمي :

دبلوم فما دون (   )   بكالوريوس (   )

دراسات عليا (   )   غير ذلك (   )

3-الخبرة العملية :

أقل من 3 سنوات (   )   3 - أقل من 7 سنوات (   )

7- أقل من 10 سنوات (   )   10 سنوات فأكثر (   )

4-الموقع الوظيفي الحالي :

موظف مبتدئ (   )   موظف مؤهل (   )

قائد فريق (   )   مدير مشروع (   )   مدير دائرة (   )

5-العمر :

أقل من 30 سنة (   )   30- أقل من 40 سنة (   )

40- أقل من 50 سنة (   )   50 سنة فأكثر (   )

6-الدائرة التي تنتمي اليها :

تطوير الأعمال ( ) الخدمات الفنية ( ) ضبط الجودة ( )

الدائرة المالية ( ) دائرة التوثيق ( ) ادخال البيانات ( )

الوسائط المتعددة ( ) النظم والشبكات ( ) طوير البرمجيات ( )

الموارد البشرية والشؤون الإدارية ( )

القسم الثاني : فقرات الإستبانة التي تتعلق بواقع إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن.

الرجاء وضع علامة (√) عند الخيار الملائم :

الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
الفقرات التي تتعلق بواقع إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (كفاءة النظام)						
1	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأنها مفيدة لإتخاذ القرارات المختلفة.					
2	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالمرونة، بحيث تستجيب للتغيرات المطلوبة في نشاطات الأعمال .					
3	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بأنها سهلة الإستخدام .					
4	تلبي نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) حاجات ومتطلبات العاملين المختلفة .					
5	تتميز نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالترابط والتكامل بين الوحدات الفرعية.					
6	معدل أخطاء نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالحدود المقبولة					
7	تدفق العمليات المبنية في نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تتوافق مع تدفق العمليات التنظيمية.					
الفقرات التي تتعلق بواقع إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (خصائص المعلومات)						
8	المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) دقيقة.					
9	المعلومات التي أحصل عليها من نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفهومة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابدا
10	تتميز معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالشمولية.					
11	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب وبدون تأخير .					
12	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) معلومات قابلة للإستعمال والتحليل .					
13	تتميز معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) بالموثوقية.					
14	تغطي معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) موضوعات مختلفة في العمل .					
15	معلومات نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مفيدة لإتخاذ القرارات المختلفة.					
الفقرات التي تتعلق بواقع إستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (رضا المستفيد)						
16	النتائج التي أحصل عليها من استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تلبي حاجاتي .					
17	شكل التقارير والوثائق التي تصدر من نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مرضي لمستخدمي النظام .					
18	قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة يوفر الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه مستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) .					
19	توفر نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) واجهة إستخدام جيدة.					
20	التدريب الذي أتلقاه ساهم في تحسين إستخدامي لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) .					

القسم الثالث : فقرات الإستبانة التي تتعلق بالأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا – الأردن .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
	الفقرات التي تتعلق بواقع الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (العمليات الداخلية)					
21	تحرص ادارة الشركة على تبسيط اجراءات العمل باستمرار.					
22	تحرص ادارة الشركة على تحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها المختلفة.					
23	يتم تطوير اجراءات العمل لمواكبة المستجدات المختلفة.					
24	يتم استخدام اساليب جديدة في تصميم العمليات و الإجراءات الخاصة بالعمل.					
25	تحرص ادارة الشركة على تحقيق حالة من الابداع في اداء اعمالها.					
26	تحرص ادارة الشركة على تحسين عمليات البحث و التطوير.					
27	تتميز إدارة المؤسسة بسرعة معالجة شكاوي ومقترحات العاملين.					
28	تساهم ادارة الشركة في توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين للقيام بأداء أفضل.					
29	تتميز إدارة المؤسسة بوضوح مهام وأدوار العاملين فيها.					
30	توفر إدارة المؤسسة نظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
الفقرات التي تتعلق بواقع الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (النمو والتعلم)						
31	تحرص ادارة الشركة على تطوير وظائفها في سبيل تحقيق اهدافها الاستراتيجية.					
32	تحرص ادارة الشركة على تعزيز ثقافة الولاء و العمل بروح الفريق الواحد.					
33	تحرص ادارة الشركة على تعزيز مفهوم التعلم و التشارك المعرفي.					
34	تحرص ادارة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات و المحافظة عليها.					
35	تحرص ادارة الشركة على التعلم من التجارب التي تمر بها و الاستفادة منها في مجال عملها.					
36	تحرص ادارة الشركة على تطوير قدراتها الجوهرية وبما يخدم خططها و استراتيجياتها					
37	توفر إدارة الشركة دورات تدريبية لتحسين وتطوير أداء العاملين .					
38	تحرص إدارة الشركة على تطوير نظامها الداخلي لتحقيق أهدافها.					
الفقرات التي تتعلق بواقع الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (البعد المالي)						
39	تحرص ادارة الشركة على تحديد اهدافها الخاصة بخفض التكاليف.					
40	تحقق الشركة النسب المحددة في زيادة الايرادات.					
41	تحقق الشركة النسبه المستهدفة للعائد على رأس المال المستخدم.					
42	يتم تحديد القيمة المضافة المستهدفة للإستثمارات.					
43	تتميز الشركة بالاستغلال الأمثل للموارد.					
44	تحرص الشركة على الحصول على التمويل ذات الكلفة المالية الأقل لأداء أعمالها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
	الفقرات التي تتعلق بواقع الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا (رضا العملاء)					
45	تحرص الشركة على تحقيق احتياجات العملاء و توقعاتهم.					
46	تحرص الشركة على ظهورها بصورة مميزه أمام عملائها.					
47	تحرص الشركة على تقديم المنتجات الحديثة و المتطورة لعملائها.					
48	تحرص الشركة على تقديم منتجات مختلفة لعملائها.					
49	تحرص الشركة على بناء علاقات متميزة مع العملاء.					
50	تتميز الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية للعملاء.					

هل لديكم إقتراحات أخرى :

____

____

____

____.

مع شكرنا وتقديرنا لكم

ملحق رقم (2):

أسماء محكمي الإستبانة

التسلسل	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د.باسم محمد اللوزي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
2	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
3	د. محمد عطوة المعايطه	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
4	د. مازن كمال قطيشات	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
5	د. رائد القرم	أستاذ مشارك / رئيس قسم نظم المعلومات الادارية.	جامعة الزيتونة الأردنية

ABSTRACT

The Impact of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Usage on Organizational Performance

Case Study: Integrated Technology Group Company – Jordan

By:

Shadi Nihad Rayyan

Supervisor:

Dr. Dojanah "Moahammad Qadri" Badr

Assistant Professor

This study aims to identify the Impact of Enterprise resource planning systems (ERPS) usage on organizational performance, through the following dimensions (System Efficiency, Information Properties and User Satisfaction). A quantitative research methodology was applied to achieve the research objectives. Moreover, the researcher used a random sampling technique to collect the study sample. The collection of data was obtained by developing a 5-likert scale questionnaire. The population sample was drawn from Integrated Technology Group Company. The total sample was 130. To answer the research questions the researcher will use SPSS (Statistical Package for Social Science) to analyze data through multiple regressions, mathematical averages, frequencies, percentages and standard deviation .

The number of respondents was (120) male and female employees, that (130) questionnaires were distributed to those individuals but (120) questionnaires were regained, but we exclude (11) questionnaires of which were not valid for analysis, so the sample of study became (109) valid for analysis.

The study has concluded the following results:

- Integrated Technology Group (ITG) company characterized by using ERP systems at a high level.
- Results of the study showed that the level of Organisational performance in integrated Technology group company was intermediate
- The results of analysis for the study showed that there is significant relationship for enterprise resource planning usage on organizational performance with its accumulated dimensions (Internal processes, learning and growth, financial dimension, customer satisfaction) at level $(\alpha \leq 0.05)$
- The results of analysis for the study showed that there is significant relationship for enterprise resource planning usage on each separated dimension from organizational performance dimensions (Internal processes, learning and growth, financial dimension, customer satisfaction) at level $(\alpha \leq 0.05)$

In light of the study results, we have concluded a number of several recommendations**:**

- The eagerness to implement the enterprise resource planning system in all departments and divisions of the organization for the accuracy and integrity of the information it provides to the management, and for the fact that it covers the different organizational procedures.

- The importance of improving the stakeholders' capabilities in dealing with the ERP system by providing them with the required and continuous training until all system's features and functions are well-understood, and

accordingly they will easily and effectively use the system.

- Rewarding and motivating the creative employees by providing them with moral and financial support to continue learning, improving, changing positively, and encouraging others to do the same. In addition to continuously enhancing and developing their skills and capabilities.

- The organization's management should be devoted to enhancing the Research and Development activities.

- The organization's management should clarify the roles and tasks of all employees by identifying their job titles and each one's responsibilities.

- The eagerness to achieve and fulfill the clients' needs and expectations, and to present a good business image of the organization to its clients.